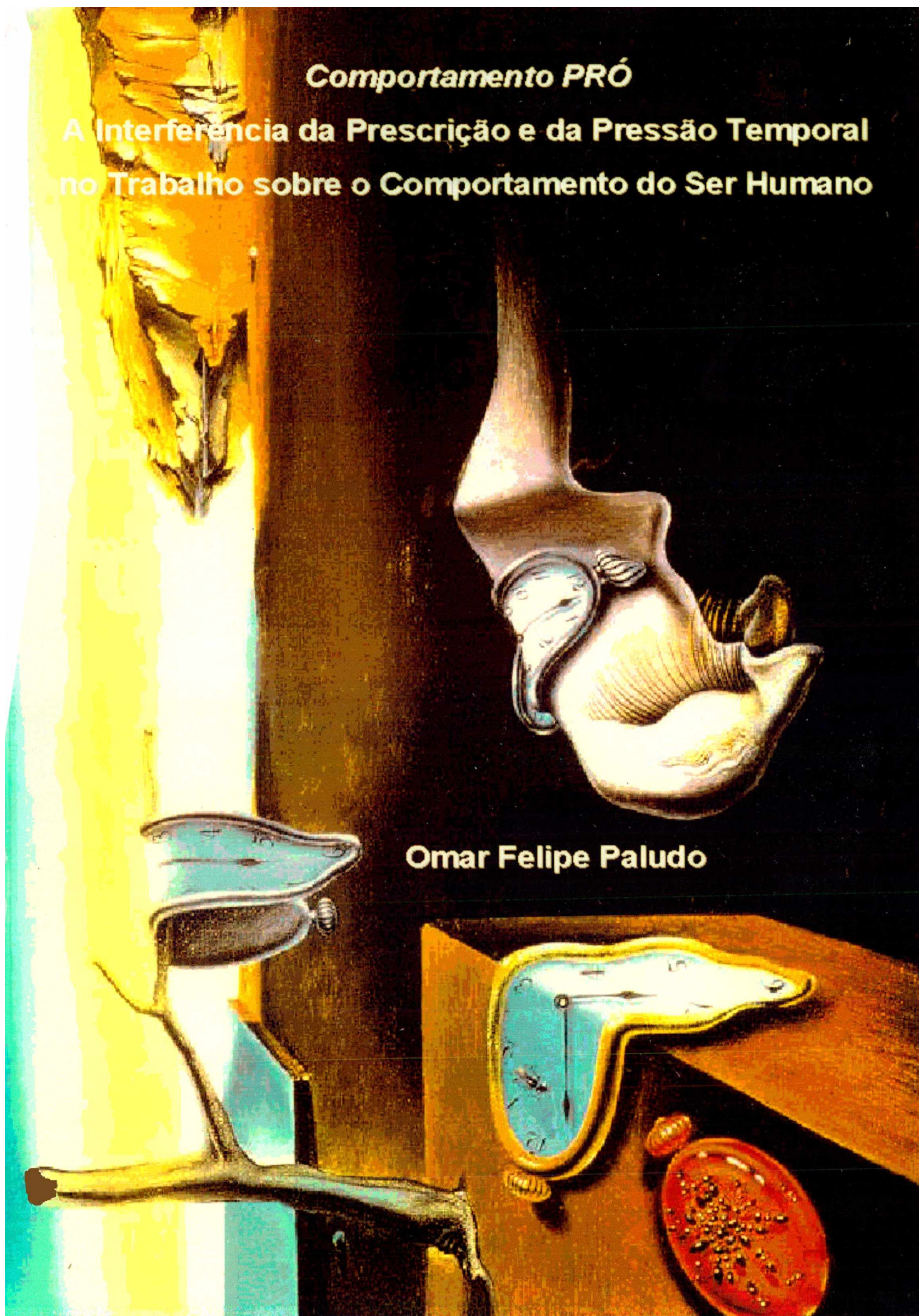


## ***Comportamento PRÓ***

**A Interferência da Prescrição e da Pressão Temporal  
no Trabalho sobre o Comportamento do Ser Humano**

**Omar Felipe Paludo**



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC  
CENTRO TECNOLÓGICO – CTC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – PPGE

***COMPORTAMENTO PRÓ***  
***A INTERFERÊNCIA DA PRESCRIÇÃO E DA PRESSÃO***  
***TEMPORAL NO TRABALHO SOBRE O COMPORTAMENTO DO***  
***SER HUMANO***

**Um estudo de caso**

OMAR FELIPE PALUDO

FLORIANÓPOLIS

2000



**OMAR FELIPE PALUDO**

***COMPORTAMENTO PRÓ  
A INTERFERÊNCIA DA PRESCRIÇÃO E DA PRESSÃO  
TEMPORAL NO TRABALHO SOBRE O COMPORTAMENTO DO  
SER HUMANO***

**Um estudo de caso**

Dissertação apresentada como requisito à obtenção de grau de Mestre em Engenharia de Produção, no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Prof. Dr. José Luiz Fonseca da Silva Filho

Florianópolis, outubro de 2000.

**COMPORTAMENTO PRÓ**  
**A INTERFERÊNCIA DA PRESCRIÇÃO E DA PRESSÃO**  
**TEMPORAL NO TRABALHO SOBRE O COMPORTAMENTO DO**  
**SER HUMANO**

Um estudo de caso

**OMAR FELIPE PALUDO**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de

**MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia  
de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.



*Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.*

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

**BANCA EXAMINADORA**



*Prof. José Luiz Fonseca da Silva Filho, Dr.*

Orientador



*Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Ph.D.*



*Prof. Nelson Casarotto Filho, Dr.*



**A minha Mãe**

*Maria de Lourdes Paludo*

*pelo exemplo de vida e extremo amor que  
dedica à sua família, pela compreensão e  
ensinamentos acompanhados do nobre  
comportamento de saber se doar à todos em  
qualquer situação sempre.*

*“Julgar os outros é perigoso.  
Não pelo que podemos apontar a respeito deles,  
mas pelo que podemos revelar a respeito de nós.”*  
*Philemon*

*“Que importância têm os outros saberem  
que você não é perfeito.  
Aí eles vão poder se identificar com você,  
ninguém consegue se identificar com a  
perfeição.”*  
*Leo Buscaglin*

*“O mais bonito no Ser Humano é que é um Ser  
incompleto, imperfeito, inacabado.  
E são justamente essas qualidades que nos  
aproximam, nos permitem descobrir mais e  
nos tornam melhores.”*  
*Omar Felipe Paludo*



## **AGRADECIMENTOS**

Ao realizar esta pesquisa são muitas as pessoas a quem devo agradecer pois, somente com a colaboração, participação, orientação, apoio e amizade delas é que foi possível concluir este estudo a bom termo. Torna-se difícil agradecer individualmente a todos os envolvidos – informantes, colegas de trabalho e amigos – que nesta dissertação encontrarão o resultado dos nossos esforços consolidados.

Em especial agradeço:

À Deus pelo amor e proteção que me permite superar todos os obstáculos na minha vida pessoal e profissional.

Ao Professor e Orientador Dr. José Luiz Fonseca da Silva Filho pelo apoio, incentivo e liberdade que tive para trabalhar e pelas contribuições e esclarecimentos fundamentais ao desenvolvimento da pesquisa, sobretudo pela compreensão diante dos problemas enfrentados.

Aos professores Dr. Francisco Antônio Pereira Fialho e Dr. Nelson Casarotto Filho, pela disponibilidade em apreciar criticamente esta dissertação e pelas importantes considerações feitas à esta pesquisa.

Ao Professor Sr. Raimundo Zumblick, Reitor da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC e ao Professor Sr. Paulo Simon pela confiança e boas referências creditadas ao autor.

Ao Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul – BRDE, pela oportunidade e apoio ao disponibilizar pessoas e recursos para que este estudo se tornasse viável e válido à Instituição.

Ao Superintendente da Agência Florianópolis/SC, Sr. Flávio Schmitz e ao Gerente de Cobrança, Sr. Ajalor Marques da Silva pela autorização e crédito ao valor desta pesquisa para o BRDE.

Aos funcionários do Setor de Cobrança da Agência Florianópolis/SC, Adir do S. Moreira Jr., Alberto Becker Soeth, Dimas César de Souza, Edson Gazanica, Jason de Souza Boppré, João Carlos Costa, Miguel Luciano Silveira, Samuel João Martins, Tadeu Adada, Luiz Augusto Pereira, pela amizade, receptividade e colaboração em fornecer os dados para realização desta pesquisa.

Aos funcionários do Setor de Informática da Agência Florianópolis/SC, Luís Henrique Coelho, Rudnei Franzoni, Rodrigo Luiz Vieira, Volnei Raimundo Pinho, pela amizade, receptividade e colaboração em trabalhar os dados consolidados, sem os quais seria impossível a concretização deste estudo.

Ao médico da Agência Florianópolis/SC, Dr. Luiz Alberto Grijó Lacombe, a bibliotecária, Sra. Maria Helena Lorenzon e ao assessor de comunicação, Sr. Adriano Fiamonccini, pela amizade, receptividade e colaboração no fornecimento de informações.

A todos os funcionários da Agência Florianópolis/SC, pelo profissionalismo e disponibilidade no fornecimento das informações solicitadas e pelo carinho com que sempre me recebem.

A Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e aos seus professores pelo convívio durante esta jornada.

Aos funcionários do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, em especial a Neiva Aparecida Gasparetto e a Airton José Santos, Rosimeri Maria de Souza, Servílio Arceno Gasparetto, Viviane Pereira e Andréa Cristina dos Passos, pela compreensão e pela solidariedade ao acreditar nesta proposta.

Aos meus Pais, Sr. Felipe Narciso Paludo e Sra. Maria de Lourdes Paludo por sempre apostar nos seus filhos, nos ensinando que o conhecimento é a única riqueza que de fato carregamos conosco para qualquer lugar, a qualquer momento, sendo o único capaz de transformar um sonho em objetivo de vida.

A amiga Ana Lúcia Andrade pela orientação metodológica, incentivo, amizade e credibilidade que pontuaram todos os momentos que nos dedicamos a concretização desta dissertação.



Ao psiquiatra e psicanalista Roberto José Gomes de Alvarenga, amigo que me estimulou e contribuiu com esta pesquisa.

Aos amigos Cristiano Maciel, Marcus Lourenço, Luiz Fernando Pontes e Gilberto Silva Pereira pelas indispensáveis contribuições a este trabalho, pelo incentivo e pelas boas conversas em torno do assunto.

Aos inúmeros amigos, anônimos nestas páginas, mas sempre presentes em minha lembrança, que das formas mais diversas possíveis auxiliaram na elaboração desta dissertação.

A todas as pessoas, que por não acreditarem nesta pesquisa e por seu preconceito, colocaram barreiras contra este estudo, fazendo com que aumentasse minha motivação e a certeza de prosseguir.

## SUMÁRIO

LISTA DE GRÁFICOS .....	xi
LISTA DE QUADROS .....	xix
LISTA DE TABELAS .....	xx
LISTA DE FIGURAS .....	xxi
RESUMO .....	xxii
ABSTRACT .....	xxiii
1 INTRODUÇÃO .....	1
1.1 Problemática .....	1
1.2 Hipótese e Objetivos .....	5
1.3 Justificativa .....	6
1.4 Estrutura do Trabalho .....	16
2 METODOLOGIA DA PESQUISA .....	17
2.1 Sujeitos da Pesquisa .....	17
2.2 Método, Instrumentos e Procedimentos da Pesquisa .....	20
2.3 Limitações da Pesquisa .....	26
3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	27
3.1 Aspectos Interativos .....	27
3.1.1 Aspectos Intra Individual / Interlaboral .....	28
3.1.1.1 Dimensão Pessoal .....	28
3.1.1.1.1 Identificação .....	28
3.1.1.1.2 Indicativos de <i>Status Quo</i> .....	31
3.1.1.1.3 Análise Intradimensional Pessoal .....	33
3.1.1.2 Dimensão Profissional .....	33



3.1.1.2.1	Decorrentes do Tempo de Serviço .....	34
3.1.1.2.2	Nível de Instrução .....	37
3.1.1.2.3	Análise Intradimensional Profissional .....	38
3.1.1.3	Dimensão Saúde .....	39
3.1.1.3.1	Hábitos e Atitudes .....	39
3.1.1.3.2	Em Função da Atividade Laboral .....	58
3.1.1.3.3	Análise Intradimensional Saúde .....	65
3.1.2	Aspectos Interindividual / Intralaboral .....	68
3.1.2.1	Dimensão Ocupacional .....	68
3.1.2.1.1	Trabalho Realizado .....	68
3.1.2.1.2	Desenvolvimento Profissional .....	71
3.1.2.1.3	Perspectivas Fora da Instituição .....	78
3.1.2.1.4	Análise Intradimensional Ocupacional .....	79
3.1.2.2	Dimensão Organizacional .....	80
3.1.2.2.1	Prescrição de Tarefas / Atividades .....	81
3.1.2.2.2	Clareza Organizacional .....	89
3.1.2.2.3	Padrão de Desempenho .....	92
3.1.2.2.4	Recompensa .....	94
3.1.2.2.5	Pressão Temporal .....	96
3.1.2.2.6	Condições de Trabalho .....	103
3.1.2.2.7	Análise Intradimensional Organizacional .....	112
3.1.2.3	Dimensão Psicossocial .....	114
3.1.2.3.1	Estilo de Gerência .....	115
3.1.2.3.2	Reconhecimento .....	120
3.1.2.3.3	Comprometimento Organizacional .....	123
3.1.2.3.4	Autogestão da Equipe .....	128
3.1.2.3.5	Análise Intradimensional Psicossocial .....	134
3.2	Análise Interdimensional .....	137
4	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	159
4.1	Conclusões .....	159
4.2	Recomendações .....	166

<b>5 FONTES DE INFORMAÇÕES .....</b>	<b>169</b>
<b>5.1 Referências Bibliográficas .....</b>	<b>169</b>
<b>5.2 Bibliografia .....</b>	<b>176</b>
 <b>ANEXOS .....</b>	 <b>182</b>
<b>ANEXO I – QUESTIONÁRIO <i>COMPORTAMENTO PRÓ</i> .....</b>	<b>183</b>
<b>ANEXO II – ORGANOGRAMA .....</b>	<b>198</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – PERFIL DOS PESQUISADOS POR SEXO .....	28
GRÁFICO 2 – PERFIL DOS PESQUISADOS POR FAIXA ETÁRIA .....	29
GRÁFICO 3 – PERFIL DOS PESQUISADOS CONFORME O ESTADO CIVIL .....	30
GRÁFICO 4 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM O NÚMERO DE FILHOS .....	30
GRÁFICO 5 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A RENDA MENSAL .....	31
GRÁFICO 6 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A SITUAÇÃO DA CASA/APARTAMENTO .....	32
GRÁFICO 7 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A SITUAÇÃO DO CARRO .....	33
GRÁFICO 8 – PERFIL DOS PESQUISADOS CONFORME O TEMPO DE SERVIÇO NO BRDE .....	34
GRÁFICO 9 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM O TEMPO DE SERVIÇO NO SECOP-AGFLO/SC NOS ÚLTIMOS CINCO ANOS (De julho/1995 até julho 2000) .....	35
GRÁFICO 10 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM O CARGO OCUPADO NO SECOP .....	36
GRÁFICO 11 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM O HORÁRIO DE EXPEDIENTE .....	37
GRÁFICO 12 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM O NÍVEL DE ESCOLARIDADE .....	38
GRÁFICO 13 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO À PRÁTICA DE EXERCÍCIOS FÍSICOS .....	40
GRÁFICO 14 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO AO TIPO DE EXERCÍCIOS FÍSICOS PRATICADOS .....	40
GRÁFICO 15 – PERFIL DOS PESQUISADOS EM FUNÇÃO DA QUANTIDADE DE QUILOS QUE ENGORDARAM NOS ÚLTIMOS CINCO ANOS .....	41

GRÁFICO 16 – PERFIL DOS PESQUISADOS SEGUNDO OS HÁBITOS ALIMENTARES ADOTADOS .....	42
GRÁFICO 17 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A PERCEPÇÃO DE FATOS MARCANTES OCORRIDOS NOS ÚLTIMOS 12 MESES .....	43
GRÁFICO 18 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM O NÚMERO DE AMIGOS OU PARENTES CONTACTADOS MAIS DE UMA VEZ POR MÊS .....	44
GRÁFICO 19 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A PERCEPÇÃO DE ESTAREM SOFRENDO DE INSÔNIA .....	45
GRÁFICO 20 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A PERCEPÇÃO DE TEREM ENXAQUECAS .....	46
GRÁFICO 21 – PERFIL DOS PESQUISADOS SEGUNDO A PERCEPÇÃO DE SEREM PORTADORES DE DIABETES, SABEREM O TIPO DE DIABETES E COMO CONTROLAM A TAXA DE AÇÚCAR NO SANGUE .....	47
GRÁFICO 22 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A PERCEPÇÃO DE SEU ESTADO DE SAÚDE EM RELAÇÃO AS PESSOAS DE SUA IDADE .....	48
GRÁFICO 23 – PERFIL DOS PESQUISADOS CONFORME A TAXA DE PRESSÃO SANGÜÍNEA .....	49
GRÁFICO 24 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A TEREM ALGUMA DOENÇA ODONTOLÓGICA .....	50
GRÁFICO 25 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A QUANTIDADE DE COMPRIMIDOS DE QUALQUER TIPO OU TAMANHO QUE INGEREM SEM PRESCRIÇÃO MÉDICA POR DIA, NÃO INCLUINDO VITAMINAS .....	51
GRÁFICO 26 – PERFIL DOS PESQUISADOS SEGUNDO A QUANTIDADE DE CIGARROS FUMADOS DIARIAMENTE .....	52
GRÁFICO 27 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A QUANTIDADE DE HORAS QUE FICAM EXPOSTOS A FUMAÇA POR DIA .....	53

GRÁFICO 28 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A QUANTIDADE DE DOSES DE BEBIDA ALCOÓLICA INGERIDA POR DIA .....	54
GRÁFICO 29 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A OPÇÃO POR UM RELACIONAMENTO MONOGÂMICO E HETEROSSEXUAL HÁ MAIS DE 10 ANOS .....	55
GRÁFICO 30 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A QUANTIDADE DE ORGASMOS POR ANO .....	56
GRÁFICO 31 – PERFIL DOS PESQUISADOS EM FUNÇÃO DO HÁBITO OU GOSTO POR JOGOS COMO DOMINÓ, BARALHO E BINGO .....	57
GRÁFICO 32 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A FREQUÊNCIA COM QUE PRATICAM JOGOS DE DOMINÓ, BARALHO E BINGO, DENTRE AQUELES QUE RESPONDERAM TER O HÁBITO OU GOSTAR DESTES JOGOS (60%) .....	57
GRÁFICO 33 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUE SE AUSENTARAM DO TRABALHO POR MOTIVOS DE SAÚDE, EM NÚMERO DE DIAS, NO ÚLTIMOS CINCO ANOS .....	59
GRÁFICO 34 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUE SE AUSENTARAM DO TRABALHO NOS ÚLTIMOS CINCO ANOS POR MOTIVOS DE SAÚDE.....	60
GRÁFICO 35 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUE SE AUSENTARAM DO TRABALHO SEM SER POR MOTIVO DE SAÚDE OU FÉRIAS NOS ÚLTIMOS CINCO ANOS .....	62
GRÁFICO 36 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO AO MEDO DE INTERVENÇÃO NO BRDE E O RISCO DE DESEMPREGO .....	63
GRÁFICO 37 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO AS RAZÕES DO MEDO DE INTERVENÇÃO NA INSTITUIÇÃO E DE DESEMPREGO .....	64

GRÁFICO 38 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A PERCEPÇÃO DA REPETITIVIDADE DO SERVIÇO REALIZADO .....	69
GRÁFICO 39 – PERFIL DOS PESQUISADOS CONFORME A PERCEPÇÃO DE QUE SUAS ATIVIDADES PERMITEM O APRENDIZADO DE COISAS NOVAS .....	71
GRÁFICO 40 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A PERCEPÇÃO DE SUAS CHANCES EM OCUPAREM POSIÇÕES MAIS ELEVADAS NO BRDE .....	72
GRÁFICO 41 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A OBTENÇÃO DE AVANÇOS NA CARREIRA PROFISSIONAL NO BRDE NOS ÚLTIMOS CINCO ANOS ..	73
GRÁFICO 42 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A PERCEPÇÃO DA ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS NO SECOB- AGFLO/SC NOS ÚLTIMOS CINCO ANOS .....	74
GRÁFICO 43 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A SUA PERCEPÇÃO DA IMPORTÂNCIA DOS TREINAMENTOS PARA O SEU APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL .....	75
GRÁFICO 44 – PERFIL DOS PESQUISADOS CONFORME A PERCEPÇÃO DA SUA SATISFAÇÃO E/OU REALIZAÇÃO PROFISSIONAL COM O SEU TRABALHO .....	76
GRÁFICO 45 – PERFIL DOS PESQUISADOS CONFORME A PERCEPÇÃO DE TEREM POUCAS ALTERNATIVAS DE TRABALHO FORA DO BRDE .....	78
GRÁFICO 46 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A SUA PERCEPÇÃO DE QUE AS TAREFAS QUE DESENVOLVEM NO SEU TRABALHO SÃO NORMATIZADAS, SUJEITAS A REGRAS PRESCRITAS PELA DIREÇÃO ATRAVÉS DE MANUAIS, SOFTWARES DE COMPUTADOR, CIRCULARES E OFÍCIOS .....	81

GRÁFICO 47 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUE AFIRMARAM REALIZAR TAREFAS NORMATIZADAS (70%), QUANTO A PERCEPÇÃO DE QUANTOS POR CENTO DAS TAREFAS QUE REALIZAM SÃO NORMATIZADAS .....	82
GRÁFICO 48 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A PRÁTICA DE REALIZAÇÃO DE ATIVIDADES NORMATIZADAS PELA EMPRESA .....	83
GRÁFICO 49 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A PRÁTICA DE REALIZAÇÃO DE TAREFAS NÃO NORMATIZADAS PELA EMPRESA .....	84
GRÁFICO 50 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A UTILIZAÇÃO DE MANUAIS NO SEU TRABALHO .....	85
GRÁFICO 51 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A “QUEBRA” DE REGRAS NO SEU TRABALHO .....	87
GRÁFICO 52 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A OBEDIÊNCIA AO LIMITE DE VELOCIDADE .....	87
GRÁFICO 53 – PERFIL DOS PESQUISADOS SEGUNDO A PERCEPÇÃO DE FALAREM NO CELULAR ENQUANTO DIRIGEM .....	88
GRÁFICO 54 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A PERCEPÇÃO DA EXISTÊNCIA DE DEFINIÇÃO DE PRIORIDADES NO SEU SETOR .....	90
GRÁFICO 55 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A PERCEPÇÃO DA PREOCUPAÇÃO PREPONDERANTE NO SEU SETOR .....	90
GRÁFICO 56 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A PERCEPÇÃO DE QUE AS INFORMAÇÕES SÃO REPASSADAS, EM TEMPO HÁBIL, A TODOS OS FUNCIONÁRIOS PARA O BOM DESEMPENHO DE SUAS TAREFAS .....	91
GRÁFICO 57 – PERFIL DOS PESQUISADOS SEGUNDO A PERCEPÇÃO DA EFICIÊNCIA DO MECANISMO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO UTILIZADO PERIODICAMENTE PELO BRDE .....	93



GRÁFICO 58 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A PERCEPÇÃO DA PREOCUPAÇÃO EM ELIMINAR DESPERDÍCIOS E REDUZIR O RETRABALHO NO SETOR .....	94
GRÁFICO 59 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A PERCEPÇÃO DE QUE A POLÍTICA SALARIAL ESTIMULA O FUNCIONÁRIO A APRESENTAR BOM DESEMPENHO .....	95
GRÁFICO 60 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A PERCEPÇÃO DOS MOTIVOS DA PRESSÃO TEMPORAL NO TRABALHO .....	97
GRÁFICO 61 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS NO SEU SETOR DE TRABALHO .....	98
GRÁFICO 62 – PERFIL DOS PESQUISADORES DE ACORDO COM A PERCEPÇÃO DE HAVER CARGA EXCEDENTE/EXCESSIVA DE TRABALHO PARA O PRÓXIMO DIA (EXPEDIENTE = 6 HORAS/DIA) .....	100
GRÁFICO 63 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A PERCEPÇÃO DA QUANTIDADE DE HORAS EXTRAS DIÁRIAS NECESSÁRIAS PARA REALIZAR TODO O VOLUME DE TRABALHO EXCEDENTE (EXPEDIENTE = 6 HORAS/DIA) ....	101
GRÁFICO 64 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A PERCEPÇÃO DA RELAÇÃO ENTRE O VOLUME DE SERVIÇO E A JORNADA DE TRABALHO COMPROMETER A QUALIDADE DOS TRABALHOS REALIZADOS .....	102
GRÁFICO 65 – PERFIL DOS PESQUISADOS CONFORME O TEMPO DE PAUSA NO SEU EXPEDIENTE DE TRABALHO .....	104
GRÁFICO 66 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A UTILIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS/EQUIPAMENTOS NECESSÁRIOS PARA DESEMPENHAREM SUAS ATIVIDADES NO SEU TRABALHO .....	105

GRÁFICO 67 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A PERCEPÇÃO DA SUFICIÊNCIA E DISPONIBILIDADE DOS SEUS INSTRUMENTOS/EQUIPAMENTOS DE TRABALHO QUANDO NECESSÁRIOS .....	106
GRÁFICO 68 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A PERCEPÇÃO DE QUE AS CONDIÇÕES DE TRABALHO SÃO ADEQUADAS .....	108
GRÁFICO 69 – PERFIL DOS PESQUISADOS CONFORME A PERCEPÇÃO DAS CONDIÇÕES DE SEGURANÇA DO SEU SETOR DE TRABALHO .....	111
GRÁFICO 70 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A PERCEPÇÃO EM RELAÇÃO AO CHEFE TOMAR DECISÕES IMPORTANTES SEM A OPINIÃO DA EQUIPE ....	115
GRÁFICO 71 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A PERCEPÇÃO DE QUE SEUS CONHECIMENTOS E APTIDÕES SÃO SUB-APROVEITADOS NO SEU SETOR DE TRABALHO .....	116
GRÁFICO 72 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A PERCEPÇÃO DA EXISTÊNCIA DE PESSOAS PROTEGIDAS OU IGNORADAS PELO CHEFE NO SEU LOCAL DE TRABALHO .....	117
GRÁFICO 73 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A PERCEPÇÃO EM RELAÇÃO A SE SENTIREM MOTIVADOS/ESTIMULADOS PELO SEU CHEFE .....	118
GRÁFICO 74 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A PERCEPÇÃO DE QUE NO SEU LOCAL DE TRABALHO VALORIZAM-SE MAIS OS PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS DO QUE OS RESULTADOS .....	119
GRÁFICO 75 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A PERCEPÇÃO DA VALORIZAÇÃO DO SEU TRABALHO NO SETOR .....	121

GRÁFICO 76 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A PERCEPÇÃO DA EXISTÊNCIA DE LIBERDADE PARA A EXPRESSÃO DE SENTIMENTOS E/OU PENSAMENTOS NO SEU LOCAL DE TRABALHO .....	122
GRÁFICO 77 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A PERCEPÇÃO DE GOSTAREM DO TIPO DE TRABALHO QUE REALIZAM NO SEU SETOR .....	124
GRÁFICO 78 – PERFIL DOS PESQUISADOS CONFORME A PERCEPÇÃO DE QUE PODEM SER SUBSTITUÍDOS POR OUTRO FUNCIONÁRIO EM CASO DE AUSÊNCIA .....	129
GRÁFICO 79 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A PERCEPÇÃO DO NÍVEL DE CONCLUSÃO DE SEU TRABALHO POR OUTRO FUNCIONÁRIO QUANDO PRECISAM SE AUSENTAR .....	130
GRÁFICO 80 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A PERCEPÇÃO DA EXISTÊNCIA DE COOPERAÇÃO ENTRE OS COLEGAS DE TRABALHO PARA A REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES .....	131
GRÁFICO 81 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A PERCEPÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO DAS TAREFAS NO SEU SETOR .....	132
GRÁFICO 82 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A PERCEPÇÃO DE QUE O TRABALHO DESENVOLVIDO NO SEU SETOR É PERCEBIDO COMO REALIZAÇÕES INDIVIDUAIS E/OU DE ALGUMAS PESSOAS .....	134

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – CARACTERÍSTICAS DOS VERBOS QUE REGEM NOSSA VIDA .....	13
QUADRO 2 – ASPECTOS INTERATIVOS DA RELAÇÃO HOMEM- TRABALHO .....	25
QUADRO 3 – PROPOSTAS PARA MUDANÇA DE PARADIGMA .....	152
QUADRO 4 – PRÁTICAS E VALORES PESSOAIS PARA PROMOVER A TRANSFORMAÇÃO DO PARADIGMA .....	153
QUADRO 5 – PRESSÕES X VALORES = <i>COMPORTAMENTO PRÓ</i> .....	155

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – DISTRIBUIÇÃO DOS PESQUISADOS QUANTO A PERCEPÇÃO DE ESTAREM SOFRENDO DE INSÔNIA .....	45
TABELA 2 – DISTRIBUIÇÃO DOS PESQUISADOS QUE SE AUSENTARAM DO TRABALHO SEM SER POR MOTIVO DE SAÚDE OU FÉRIAS NOS ÚLTIMOS CINCO ANOS .....	62
TABELA 3 – DISTRIBUIÇÃO DOS PESQUISADOS QUANTO AS RAZÕES DO MEDO DE INTERVENÇÃO NA INSTITUIÇÃO E DE DESEMPREGO .....	64

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A integração das inteligências .....	67
Figura 2 – Modelo para auxiliar a enfrentar a pressão temporal .....	156

PALUDO, Omar Felipe. ***Comportamento PRÓ: a Interferência da Prescrição de da Pressão Temporal no Trabalho sobre o Comportamento do Ser Humano.*** Florianópolis, 2000. 198 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2000.

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa é verificar como a Prescrição e a Pressão Temporal no Trabalho interferem sobre o Comportamento do Ser Humano, através da Análise Ergonômica do Trabalho, considerando as condições e a organização do trabalho. Para alcançar este objetivo, foram considerados aspectos interativos a partir de análises dimensionais e da análise interdimensional dos fatores que compõem cada uma das dimensões, através de questões que refletem a inter-relação do cotidiano das pessoas dentro e fora do ambiente laboral. O método utilizado foi o estudo de caso. Para a coleta de dados utilizou-se um questionário com questões qualitativas e quantitativas, a observação participante, que inferiu, com base nas situações vivenciadas pelo autor, um grupo de foco, que elucidou as dúvidas levantadas pelo questionário e inferidas pela observação participante e uma entrevista com o médico da instituição. A pesquisa foi desenvolvida no Setor de Cobrança da Agência Florianópolis/SC do Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul – BRDE, abrangendo todos os funcionários que tenham trabalhado no setor estudado pelo menos dois anos no período de julho de 1995 a agosto de 2000, totalizando uma população representada por dez pesquisados. O estudo demonstrou que as percepções dos pesquisados estão “poluídas” pelo comportamento adestrado e conformado frente a prescrição e a pressão temporal que a organização do trabalho utiliza para explorar seu sofrimento, condicionando-os a internalizar os padrões impostos. Apesar do fato, as resistências dos indivíduos funcionam como enfrentamento dessa situação, mas esses mecanismos apenas regulam seu comportamento, acostumando sua saúde física e mental ao seu definhamento. Deste modo, suas percepções diretas quanto a satisfação no trabalho são contraditórias se analisarmos os elementos que levam a satisfação investigados através de questões correlacionadas e confrontadas com o conceito de satisfação. A discrepância na ótica perceptiva, devido ao medo ou vergonha, produzem sofrimentos, a princípio invisíveis aos indivíduos, gerando angústias, irritabilidade, *stress*, que comprometem seu desempenho não sendo úteis nem a si nem a empresa. Constatamos que nos níveis dimensionais que abordam a relação com o trabalho, a interferência da prescrição e da pressão temporal fazem com que os pesquisados revelem um descontentamento na grande maioria das questões que investigam os fatores condicionantes da satisfação pelo trabalho. Propomos, a partir da mudança de paradigma, uma ideologia prática para o surgimento de um *Comportamento PRÓ*, que possibilitará, senão a “libertação”, a atenuação do efeito nocivo que a prescrição e a pressão temporal causam ao comportamento do Ser Humano, levando-o a adotar atitudes e valores que promovam uma integração que permita encontrar significado em seu trabalho e compatibilizar seus objetivos com os da Instituição, através da conscientização de seus valores próprios, inatos e adquiridos.

**Palavras-Chave:** Comportamento Humano no Trabalho, Organização do Trabalho, Prescrição no Trabalho, Pressão Temporal no Trabalho.



PALUDO, Omar Felipe. ***PRÓ (for) Behavior: the Influence of Procedures and Time Constraints at Work over the Behavior of Human Beings.*** Florianópolis, 2000. 198 p. (Master Thesis in Production Engineering) – Graduate Program in Production Engineering, UFSC, 2000.

## **ABSTRACT**

The objective this research is investigating how the procedures and time constraints at work affect the behavior of human beings, through the ergonomic analysis of work, taking into account organization and working conditions. To fulfill this objective, interactive objectives were considered, starting with dimensional analysis and interdimensional analysis of factors that make up these dimensions, through items that reflect the relationships among people within and outside of the working environment. The method used was a case study. For data collection were used a questionnaire, composed of qualitative and quantitative questions, participant observation of the real life situations experienced by the researcher, a focus group that was used to dissipate the doubts about the answers to the questionnaire, participant observation, and an interview with the firms doctor. The research was conducted in the collection department of the Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE), Florianópolis branch. The research involved all employees that worked at least two years in the department observed, from July, 1995 to August, 2000. The total number of employees in the study totaled ten. The research shows that the perception of the employees are "polluted" by the trained behavior and submission of workers to the procedures and time constraints that the organization uses to exploit their suffering, conditioning them to internalize the required patterns. Despite the fact that resistance from employees work as a reaction to this situation, these mechanisms only regulate their behavior, conditioning their physical and mental health to a steady decline. Their perception regarding work satisfaction are contradictory if we analyses the elements that make up that satisfaction through the prism of related issues and concepts of satisfaction. This discrepancy in the perception of satisfaction, due to shame or fear, causes invisible suffering, generating feelings of distress, irritability, and stress that are harmful to the performance of both the individual and the firm. We observed that the dimensional levels that affect work performance and the influence of procedures and time constraints caused a general discontentment in the answers to the questions that investigate the conditioning factors in work satisfaction. I propose, from the starting point of a paradigm shift, a practical ideology for the development of a PRÓ (for) behavior that will enable, if not the elimination, the reduction of the damaging effects that procedures and time constraints cause in the behavior of employees. This would result in the adoption of attitudes and values that promote integration, allowing employees to find meaning in their work and align the objectives of the worker and the firm, through the recognition of their innate and learned values.

Key-words: Human behavior at work, Work organization, Work procedures, Time constraints at work.

# 1 INTRODUÇÃO

*“O primeiro passo para chegar a qualquer lugar é decidir que não vais permanecer onde estás.”*

*J. Morgan*

*“Todos remam em direção à margem das vitórias. Mas, se tratares de atingir a meta suprema, todas as metas menores serão alcançadas. O caminho que tento percorrer é espiritual, por isso sei que conseguirei todos os meus objetivos menores. Realizarei todas as minhas aspirações.”*

*John McLoughlin*

## 1.1 Problemática

A busca do homem por melhores condições de trabalho não é recente. A primeira reivindicação que visava a sobrevivência combatia a duração excessiva do trabalho e se estendeu até a Primeira Guerra Mundial. A partir daí, a segunda reivindicação passou a valorizar a saúde do corpo, denunciando as condições de trabalho (ambiente físico, químico, biológico (vírus), as condições de higiene e segurança e as medidas antropométricas) e estendendo-se até 1.968, quando por fim, uma nova reivindicação, que até hoje é requisitada, ganhou ênfase. Esta aborda os problemas que resultam da Organização do Trabalho (divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa, os sistemas hierárquicos, os graus de responsabilidade) na sua origem, e que provocam alterações na saúde mental dos trabalhadores (Dejours, 2000). Em decorrência desta Organização do Trabalho surgiram doenças como o *stress* e a *tenossinovite*.

Trinta anos atrás, quando a jornada de trabalho era de 48 horas, os trabalhadores da indústria automobilística exprimiam assim sua reivindicação principal: “40 horas pagas como 48”. Os temores dos especialistas em saúde e de certos sindicalistas ganhavam então a seguinte forma: “40 horas trabalhadas como 48”, sublinhando assim o risco de verem aumentar a densidade do trabalho (Wisner, 1994, p. 45). Densidade que Taylor acreditava, resolver-se-ia

simplesmente através do esforço físico do trabalhador e que era possível prescrever as atividades de tal forma que desvinculassem a força da inteligência necessária à tarefa. Para Taylor, a inteligência do trabalhador é prejudicial ao desempenho, e era preciso “trabalhadores com a força e a inteligência de um boi”, Henry Ford completava que “o trabalhador devia deixar sua inteligência junto com o chapéu, ao entrar na fábrica”. (Wisner, 1994, p. 71)

Porém, Dejours (2000) mostra que a estreita prescrição das atividades de trabalho é uma situação estruturalmente anormal frente aos próprios fundamentos do funcionamento psíquico espontâneo. Os sistemas devem funcionar levando em conta as características físicas, cognitivas e psíquicas das pessoas que empregam. Os dirigentes confiam num trabalho prescrito, não raro formalizado num regulamento, e a gestão dos sistemas complexos só é considerada em termos de aplicações do regulamento ou de desvios relativos a ele. Do ponto de vista jurídico, esta atitude pode ser considerada uma proteção para a empresa, mas não tem sentido quando o que está em jogo é a qualidade de vida de muitas pessoas.

Sabe-se que a densidade excessiva do trabalho é complexa de ser analisada e as soluções eficazes não podem ser impostas pelo especialista, mas somente serem elaboradas com aqueles que concebem o dispositivo de trabalho e o põem em funcionamento e com aqueles que a ele estão submetidos, os próprios trabalhadores.

É necessário modificar a representação do trabalho à medida que produzem incidentes que podem atingir o trabalhador. A angústia torna-se crescente quando não se pode acompanhar as exigências da tarefa, mas sobretudo, quando não se pode ter novos aprendizados, dentro dos prazos impostos, em virtude de uma mudança tecnológica. Sabemos que o sofrimento nascido dessas contradições se exprime diretamente no plano mental e indiretamente por meio de doenças físicas, ditas psicossomáticas.

Através da Análise Ergonômica do Trabalho – AET busca-se conhecer a ou as situações de trabalho que parecem estar na origem das dificuldades e, se possível, a distribuição temporal dos problemas. Os estudos realizados mostram que

“realmente o homem leva em conta muitas coisas durante a execução de uma tarefa aparentemente simples. Assim se explicam os fracassos e as dificuldades de informatização dessas tarefas. Desdenhou-se o que o homem faz fora da tarefa prescrita. A Análise Ergonômica do Trabalho interessa-se por toda a atividade do trabalho. Deve-se levar em conta na concepção do sistema automatizado, certas atividades cognitivas (intelectuais) e os fenômenos psíquicos habituais que eventualmente podem tornar-se patológicos são com bastante frequência negligenciados.”(Wisner, 1994, p. 76)

Entre as causas que provocam angústias e medos aos trabalhadores, o trabalho prescrito inibe a capacidade criativa e tenta, em alguns casos, robotizar os movimentos do trabalhador, como fazia F. W. Taylor. A densidade do trabalho se defronta com a disponibilidade de tempo para executá-lo, contribuindo significativamente para pressionar o trabalhador. Afinal, a atividade física relaciona-se com a atividade psíquica e a cognitiva, como apresenta Dejours em seus estudos sobre a psicopatologia do trabalho.

O trabalho sob exigência de tempo, o uso de códigos múltiplos prescritos e atividades que induzem a uma auto-aceleração mental, fazem com que o trabalhador demonstre sinais de sofrimento psíquico, manifestados através das expressões verbais, comportamentos neuróticos e enfermidades psicossomáticas. E estas atitudes podem ser vinculadas aos aspectos específicos de certos grupos de tarefas.

A prescrição, como condicionante do trabalho e a pressão temporal que, num primeiro plano atua como consequência da organização do trabalho, incidem sobre o trabalho realizado alterando seus resultados, refletindo-se, conseqüentemente, na qualidade de vida do trabalhador e na produtividade que pode modificar a posição competitiva que a empresa ocupa no mercado. Em busca de melhores resultados, a ciência ergonômica vem contribuir para minimizar as perdas decorrentes de uma inadequada organização do trabalho.

Para compreensão de tais fatos, é fundamental a Análise Ergonômica do Trabalho – AET (Wisner, 1994). As situações consideradas são aquelas estritamente organizadas (prescritas em todos os detalhes) e em que o ritmo determina uma exigência de rapidez. Verificamos, nestes casos, que trabalhadores que realizam tarefas predominantemente mentais, que possuem um conteúdo cognitivo determinante como a tomada de decisão, se queixam de

perturbações físicas. A exemplo dos trabalhadores que exercem atividades de escritório, em permanente contato com computadores.

Se, por um lado, a informática nas empresas é uma ferramenta que proporciona um salto na produtividade, agiliza processos e auxilia o trabalhador, por outro, também apresenta seqüelas que contribuem para o agravamento do quadro físico e psíquico do mesmo. A rigidez prescrita em seus padrões exigem uma espécie de submissão da personalidade e inibição de soluções criativas por parte dos executores do trabalho. Exemplo disso temos quando nos defrontamos com os efeitos prejudiciais à saúde, causados pelo Distúrbio Osteomuscular Relacionado ao Trabalho – D.O.R.T e pelo *stress*, que atualmente acometem milhares de pessoas em diversas empresas e estabelecimentos bancários.

Em benefício da produtividade todos os meios são válidos e todos os fins se justificam. Esta visão capitalista de curto prazo nos leva a crer que, por seu conteúdo e sua organização, o trabalho moderno impõe comportamentos estereotipados, pressupõe uma sujeição do corpo que só é alcançada com a submissão da personalidade. E o reflexo disso é o surgimento das doenças dos tempos modernos.

Este “sofrimento invisível” (Dejours, 2000) do trabalhador é provocado, entre outros fatores, não só pela prescrição, mas também e principalmente pela pressão temporal. Este diagnóstico foi revelado através de estudos de psicopatologia do trabalho, como um dos agravantes que levam a deterioração da Qualidade de Vida no Trabalho – QVT e à queda da produtividade. Porém, pouquíssimas ações são empreendidas para amenizar ou minimizar os efeitos nocivos desta situação. E suas conseqüências acabam se agravando e resultando em prejuízos não só financeiros mas, principalmente, humanos às organizações.

O aumento da produtividade e a melhoria das condições de trabalho são objetivos que devem harmonizar-se para realmente proporcionar satisfação ao empregador, aos empregados e tornar a empresa mais forte e atuante no mercado. Mas na prática, o primeiro objetivo ganha atenções muito maiores que o segundo, o que gera insatisfação, desmotivação e aumento do grau de ansiedade e angústia por parte dos empregados. Estes perdem a auto-estima, ficando vulneráveis ao aparecimento das citadas doenças dos tempos modernos, como o *stress*, que contribui para aumentar os riscos de acidentes e a queda da

produtividade. Isto ocorre porque os trabalhadores, ao condicionar a forma, alteram seu ritmo e passam a buscar diferentes modos operativos para desenvolver atividades através da “regulação”, a fim de atingir os objetivos fixados. Assim, obrigam-se a alterações no seu estado interno (saúde), afetando a taxa de produtividade de forma negativa, ou seja, com a variação dos resultados diminuindo no ritmo e na média.

Desta forma podemos perceber que a Análise Ergonômica do Trabalho – AET é um instrumento importante para conscientizar as empresas que, através da melhoria dessas condições, pode-se obter uma melhor Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, aumentar a produtividade e, como consequência, tornar-se mais competitiva.

Neste contexto o papel do administrador moderno é o de reformular e corrigir princípios e processos pela qualidade dos produtos/serviços, aliados a satisfação e a valorização dos trabalhadores.

Neste sentido, acreditamos que o entendimento de como a prescrição e a pressão temporal interferem no comportamento do trabalhador e de que forma poderá colaborar para o seu desempenho produtivo é de fundamental importância.

## **1.2 Hipótese e Objetivos**

A criatividade e o *feedback* dos executores do trabalho contribuem para o surgimento de novos métodos de trabalho, e a rigidez das normas e dos tempos ditados pela prescrição e pela pressão temporal inibem o processo criativo e desmotivam o trabalhador à contribuir de forma mais significativa para melhorar suas próprias condições de trabalho. A falta de flexibilidade da estrutura para trabalhar as mudanças, exigindo cada vez mais resultados em menos tempo, desrespeita assim o ritmo de trabalho dos trabalhadores, fazendo-os alterar sua intensidade, provocando pressões psicológicas que podem levar ao esgotamento da saúde mental do trabalhador, que é o responsável direto pela melhoria da produtividade.

Sem dúvida, a qualidade do trabalho é mensurada também através da produtividade, e esta é influenciada pelas condições de trabalho e pela

organização do trabalho, que prescreve as fórmulas e determina os ritmos das atividades, que conseqüentemente influenciam no desempenho do trabalhador.

Deste modo, partindo-se da premissa de que a maneira como o trabalho está organizado na Instituição pode afetar a saúde do trabalhador no ambiente laboral, objetiva-se nesta pesquisa, estudar a interferência da prescrição e da pressão temporal sobre o comportamento do Ser Humano. Neste sentido, através de um estudo de caso no Setor de Cobrança da Agência Florianópolis do BRDE – Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul, pretendemos investigar a seguinte hipótese:

**A prescrição e a pressão temporal no trabalho interferem no comportamento do Ser Humano.**

Assim, constitui-se no objetivo geral deste estudo, verificar a interferência da prescrição e da pressão temporal no trabalho sobre o comportamento do Ser Humano.

Para tanto, pretendemos alcançar os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar os aspectos interativos que atuam sobre o comportamento do Ser Humano dentro e fora do trabalho;
- b) constatar a inter-relação dos fatores condicionantes no trabalho a partir das percepções do Ser Humano sobre as questões pesquisadas;
- c) propor, a partir das condições de trabalho verificadas, uma transformação que conduza a um novo comportamento no trabalho.

### **1.3 Justificativa**

A importância deste estudo através da Análise Ergonômica do Trabalho – AET, onde enfocamos especificamente a prescrição e a pressão temporal através de um estudo de caso, é que o aparecimento de novas necessidades gera novas atividades científicas e técnicas como a Ergonomia. “A indústria pode e deve reivindicar o que lhe é útil, não apenas nas áreas técnicas, mas também



nos saberes sobre o homem”. (Wisner, 1994, p. 74) Esta é, provavelmente, uma das razões da necessidade de fomentar o desenvolvimento deste tipo de pesquisa que, são úteis à indústria, à economia em geral e à Universidade.

“O melhoramento e a conservação da saúde dos trabalhadores, e a concepção e o funcionamento satisfatórios do sistema técnico do ponto de vista da produção e da segurança”, são duas das finalidades da ergonomia (Wisner, 1994, p. 77). Estritamente relacionados a estes objetivos, que no seu fim último levam à melhoria do comportamento do trabalhador, encontra-se a necessidade de explorar melhor os efeitos da prescrição e da pressão temporal nestas situações.

Desta forma a Análise Ergonômica do Trabalho – AET é indispensável, pois pesquisas já realizadas constataram que não há atividades físicas sem atividades cognitivas, e muitas dificuldades do trabalho físico têm por origem o desprezo das dimensões cognitivas do trabalho. O ergonomista através da dupla abordagem trabalho-trabalhador, pode contribuir na concepção dos dispositivos e não somente formular uma lista de recomendações. Trata-se de um processo iterativo de melhoramentos sucessivos das características do dispositivo e da organização do trabalho em si, visando minimizar ou extinguir os indícios de opressão mental, que deterioram a saúde do trabalhador.

Frente as novas inovações tecnológicas e sociais, o trabalhador não deve ser analisado como uma pessoa com comportamento automático induzido. Para evitar os incidentes, é preciso melhorar a produtividade e a qualidade, conhecer as modalidades cognitivas do trabalhador no trabalho, a fim de melhorar o dispositivo técnico, a organização do trabalho e a formação. “Os comportamentos inesperados, ou melhor, não prescritos tornaram-se o objeto central das preocupações ergonômicas”. (Wisner, 1994, p. 125)

Enfim, os problemas em questão não são avaliados corretamente do ponto de vista da saúde do trabalhador, ou seja, os critérios de produtividade ao invés de harmonizarem-se, sobrepõe-se aos critérios de saúde, o que inevitavelmente, resulta numa qualidade de vida no trabalho e fora dele deficitária, devido a não valorização do Ser Humano.

Isso se deve a deterioração da saúde do trabalhador, ocasionada entre outros condicionantes do trabalho pela prescrição e pela pressão temporal, entre as principais causas do *stress* – um dos maiores vilões que influencia o

envelhecimento precoce das pessoas (Weinberg, 1999). A energia humana sob a presença do *stress* diminui e altera os resultados que podem ser obtidos no trabalho, porque o homem não consegue, com sua saúde mental e/ou física abalada, desempenhar suas potencialidades da mesma forma.

A quantidade de tempo e o número de empregados necessários ao desenvolvimento do trabalho nem sempre estão corretamente dimensionados. E atualmente a informática entrou nas empresas, em especial no setor bancário, como catalizador de reações que iria agilizar processos e facilitar a vida dos trabalhadores. Porém, a história é testemunha de que essa verdade é bastante questionável. Com a informática o tempo gasto deixa de ser contado em dias e semanas e passa a ser contado em minutos e segundos. Os espaços se modificam na medida que novos equipamentos solicitam um *lay-out* diferenciado.

Todas essas modificações alteram a forma e a necessidade das empresas relacionarem-se com seus recursos humanos. Ocorrem várias modificações de rotinas de trabalho, que implicam em assimilar novas prescrições para desenvolver a tarefa, não raras vezes em curtíssimo tempo, altera-se a distribuição dos empregados nos setores, as tarefas e a quantidade de pessoas.

Assim, a revolução informática modifica conseqüentemente a divisão do trabalho e a sujeição do trabalhador ao trabalho também altera se considerarmos que com o computador a tarefa agora vem planejada, afinal os “softwares” são pré-confeccionados, uniformes para todas as agências de um banco. Desta forma, as tarefas apresentam-se prontas, prescritas em todos os seus detalhes, restando ao trabalhador apenas executá-las.

Se a automação em si já não é um fato novo, não podemos dizer o mesmo sobre os sujeitos envolvidos no processo de execução desses serviços. Via de regra se tem uma idéia equivocada a respeito das conseqüências psicofísicas que a organização do trabalho em serviços automatizados, principalmente, mas não somente – uma vez que existem manuais – podem gerar nos trabalhadores.

Uma vez que a informatização está associada a idéia de progresso, e faz parte de todos os processos de organização do trabalho, já que nenhum banco hoje existe sem tais recursos, tentar apresentar seus malefícios a saúde do trabalhador pode ser interpretado como contraproducente, uma apologia contra o avanço tecnológico. Portanto, a forma como a informática vem sendo utilizada,

em especial nos bancos, merece atenção uma vez que é a sucessora de todos os manuais, ou seja, estão modificando a maneira de prescrever e sujeitar o indivíduo. Logo, não discutir esta questão é ignorar a possibilidade de opressão social, a submissão da mente e do ritmo aos ditames da modernidade.

Diante disto, vale citar Horkheimer (1976, p. 145), que censura o avanço tecnológico de forma indiscriminada: “A circunstância de que o cego desenvolvimento da tecnologia reforça a opressão e exploração social ameaça a cada passo transformar o progresso em seu oposto, o barbarismo completo.”

Enquanto os administradores procuram melhorias de processos administrativos e produtivos, freqüentemente esquecem de incluir no plano estratégico, um trabalho consciente e individual de desenvolvimento dos valores humanos. Estas virtudes tornam o lugar de trabalho, onde os trabalhadores passam até um terço de suas vidas, mais agradável. E o lugar que agrada, produz.

Para tentar neutralizar os efeitos nocivos da prescrição e a agonizante corrida contra o relógio, provocada pela pressão temporal, é indispensável repensar a máquina. Isto mesmo, pensar que manuais e computadores devem nos servir e não nos oprimir. Pensar que há vida no trabalho e fora dele, ou seja, precisamos promover um resgate do Ser Humano e dos valores pessoais.

Deparando-nos com palestras cujo enfoque anunciado é “Qualidade de Vida no Trabalho”, “Stress e Qualidade de Vida”, “Estratégias de Vida para o Ser Humano” chegamos aos aspectos básicos nas nossas reflexões sobre os rumos do trabalho e do trabalhador para o novo milênio.

Esperamos que estes indícios não se transformem em mais um modismo sem a requerida profundidade e seriedade que o assunto exige. Afinal, hoje em dia, depois de tantas teorias, a maioria não se move mais em direção a temas, quer algo mais humano, algo que se refira à sua própria vida.

Se nas décadas após a Revolução Industrial, o tecnicismo e a ânsia por produtividade esqueceram a dimensão humana no trabalho, para o novo milênio esperamos que a evolução dos conceitos de qualidade estejam alcançando o Ser Humano.

A mudança é inevitável e benéfica. Uma empresa estagnada não cresce, definha. Uma empresa dinâmica pode progredir se souber transformar a forma de pensar, afinal, mudar não significa simplesmente melhorar o que já

existe. E esta mudança passa pela conscientização do Ser e não pela sua opressão.

“A mesma coisa acontece com relação às mudanças organizacionais. Elas vêm acompanhadas de tanto jargão e o medo de as pessoas serem vistas como retrógradas, que provocam muito discurso e acenação de cabeças. A mudança, muitas vezes, só acontece no nível das palavras, enquanto que as ações continuam sendo como antes. De fato são piores que antes, porque aí entrou o elemento hipocrisia.” (O'Donnell, 1994, p. 23)

Portanto, as mudanças aparentes não transformam de fato, pelo contrário, só agravam a crises, que depois de reestruturações promovidas pelos programas de qualidade total e reengenharia, devido a tendência de globalização que desestabiliza os mercados, muitas instituições e seus trabalhadores ficaram “aturdidos”. Estas preocupações com a demissão dos colegas geraram medo nos sobreviventes e mais trabalho para menos pessoas, além de menos tempo para aprender tecnologias mais complexas. Para tentar resolver essa desestruturação emocional, medos e sobrecargas as organizações precisam conscientizar-se em valorizar o Ser Humano e entender o seu funcionamento, os seus sentimentos.

Pois como mostra uma pesquisa realizada na Inglaterra, nos anos 80, 20% dos entrevistados se preocupavam com realizações internas, enquanto 47% valorizavam realizações externas e materiais. Dez anos depois a mesma pesquisa constatou que 40% dos entrevistados estavam preocupados com as realizações internas e os que se preocupavam com as realizações externas e materiais diminuíram para 27%.

Devemos considerar que para analisarmos como as pessoas são no seu ambiente de trabalho, devemos levar em consideração também como são fora dele. Portanto, seus hábitos do dia-a-dia, quanto a prática de exercícios, alimentação, vícios e *hobbies* devem ser analisados. Afinal, se o ambiente interage com o Ser e vice-versa, muitas vezes as seqüelas oriundas de uma situação de trabalho indesejável ou subliminarmente opressora podem ser amenizadas através de uma compensação, através de hábitos salutareos que evitem o agravamento clínico do indivíduo.

Se a capacidade do indivíduo para responder as exigências dos relacionamentos, do trabalho, do estudo, não for adequada, a probabilidade é cair, desmoronar ou implodir.

Conforme destaca O'Donnell (1997, p. 22-23)

“A implosão pessoal toma a forma de depressão, estresse, sofrimento ou simplesmente confusão. Lidar de forma efetiva com tantos aspectos do sistema pessoal, é o grande desafio da *Endoquality* – que seria a capacidade de o indivíduo criar e preservar um estado de tranqüilidade e prontidão para a ação positiva enquanto vivendo no *olho do furacão*. A diferença entre saber lidar com o caos das pressões e não saber, é como entre o dia e a noite.”

As pressões que vêm de fora influenciam os relacionamentos internos de qualquer processo que, por sua vez, influenciam as pressões, absorvendo-as, reduzindo-as ou modificando-as.

Por isso deve-se analisar o tempo do indivíduo fora do trabalho, seus hábitos e relacionamentos irão influenciá-lo no seu comportamento no ambiente laboral. Não são apenas as regras e a pressão interna da instituição que provocam alterações no comportamento dos indivíduos, mas os hábitos e vícios do indivíduo são regras que ele criou, seja como defesa ou para seu prazer, mas que nem sempre são benéficas ao seu estado de espírito. Tais hábitos ou vícios quando convertidos em ações enraizam-se no comportamento que os reflete, muitas vezes dificultando que o indivíduo reequilibre suas forças internas para não implodir. Isso somado as pressões prescritas do ambiente de trabalho com certeza fazem com que a “máquina humana” pare estressada e improdutiva. Com isso a próxima máquina a parar será, de fato, a máquina estrutural, a instituição.

Portanto, toda vez que a soma das pressões externas for maior que a soma das energias internas surgirão dificuldades, como perturbações, irritabilidade, angústias, insônia e enxaquecas, que são muitas vezes o retorno do estresse.

Além do não-envolvimento, e conseqüentemente o não-compromisso, os valores pessoais não podem ser impostos de fora. Só nascem com o aval e o consentimento do próprio Ser Humano. Quando esta relação é forçada surgem os mecanismos de auto-defesa, que resultam em atitudes de resistência e

resignação, dificultando e prejudicando o andamento do programa que se quer implantar.

Por isso O'Donnell (1997, p. 65) considera a educação o caminho para o surgimento dos valores pessoais "o verdadeiro sentido da palavra *educar*, em latim (*educere*) significa *conduzir para fora*, ou seja, *extrair o potencial que está dentro do ser humano*." Mas não é esta a noção que está implícita nas organizações, infelizmente. "Ainda pior, para a maioria de nós, o que chamamos de *educação* é de fato *treinamento* ou *adestramento*."

Para se ter uma vida mais equilibrada e forte dentro e fora do ambiente de trabalho e saber lidar com a prescrição e com a pressão temporal, é fundamental o autoconhecimento para a autotransformação.

A administração do tempo é um dos grandes impulsionadores da autotransformação. Entre as razões para melhor administrar o tempo, a principal é que se pode render mais no mesmo período percorrido. A qualidade de vida pessoal, seja no trabalho ou fora dele, é determinada pela maneira como se organiza. Portanto consideramos que o tempo possui uma dimensão qualitativa que propicia um rendimento, uma economia de esforços para o indivíduo.

Para exemplificar de forma óbvia utilizando o vocabulário bancário, podemos dizer que uma das regras básicas da economia é: gastar o que não tem na conta, é entrar em dívida. Se o Ser Humano se dedicar ao trabalho sem ter uma poupança interior de valores, ele tem que dar de si o que não tem. Assim entra em débito com a própria existência dele. Sua saúde mental primeiro e seu corpo físico servindo de válvula de escape é que vão pagar a dívida. E se o débito perdurar por longo prazo, poderemos lançá-lo como prejuízo, pois o preço é bastante alto, e seremos forçados a fechar a conta.

Por isso, assegurar que as pessoas estejam bem internamente, é fundamental para garantir o sucesso de qualquer ação. É óbvio que isto vai se refletir na produtividade da organização. Portanto, quem sairá ganhando será o Ser e a Sociedade da qual faz parte.

O'Donnell (1997) coloca que a organização interna passa pela conscientização do que representam os quatro verbos que regem nossa vida: TER, FAZER, ESTAR e SER.

Primeiramente O'Donnell (1997) apresenta o quadro 1, onde relaciona as características de cada verbo.

# QUADRO 1 – CARACTERÍSTICAS DOS VERBOS QUE REGEM NOSSA VIDA

VERBO	CARACTERÍSTICAS
TER	Posses, posição, bens, relacionamentos
FAZER	Atividades – família, trabalho, lazer, estudo, sustento, obrigações sociais
ESTAR	Papéis, crenças, hábitos, idéias, desejos
SER	Valores intrínsecos, estado de consciência (“eu sou”)

Fonte: O'Donnell, 1997, p. 108.

Em seguida, relata a importância do equilíbrio interno, de não estarmos em débito, em dívida conosco mesmo, argumentando acerca da lógica embutida nos quatro verbos que regem nossa vida:

“Se sou predominantemente um “*ter*” humano, a vida se enche de medo e insegurança na tentativa de proteger as aquisições. Como “*fazer*” humano, não consigo parar; entro numa seqüência incessante de ação e reação sem forças para sair. Como um “*estar*” humano, me perco nos papéis bem como nas emoções e nos sonhos que eles produzem. Apenas como “*Ser*” humano tenho acesso aos poderes e qualidades inatos que podem me ajudar a estar, fazer e ter exatamente o que realmente quero”. (O'Donnell, 1997, p. 108)

Portanto, está comprovado que devemos levar em conta o Ser Humano em constante interação com os diversos sistemas com os quais se inter-relaciona. Desta forma, ao analisarmos seu comportamento no trabalho, frente a condicionantes ou variáveis, devemos considerar seu tempo fora do trabalho, sua personalidade, sua história de vida e seus desejos.

Se o trabalhador estiver com seu equilíbrio interno afetado será mais complicado promover uma transformação eficaz. Embora os efeitos da insatisfação não tenham sido suficientemente mapeados nas organizações brasileiras e no setor bancário em particular, sabe-se que as prováveis consequências negativas estão ligadas ao comprometimento da saúde física e mental dos trabalhadores, *stress*, faltas, baixa produtividade, inércia

organizacional e, finalmente, dificuldade de implantação eficaz de programas de melhoria da qualidade.

Para começar a lidar de modo mais preciso com os problemas causados pela prescrição e pela pressão temporal no ambiente laboral, inevitavelmente passaremos pelo problema da percepção da satisfação no trabalho, e para tal, é necessário resgatar descobertas sobre o comportamento humano no trabalho – que apesar de não serem mais novidade andam esquecidas pelas empresas. Em primeiro lugar, é preciso separar satisfação e motivação. Bastante elucidativas são as definições que as diferenciam, apresentadas por Coda (1986)

“Motivação é uma energia direta ou intrínseca ligada ao significado e a natureza do próprio trabalho realizado. Satisfação é uma energia indireta ou extrínseca relacionada a aspectos como salário, benefícios, reconhecimento, chefia, colegas e várias outras condições que precisam estar atendidas – fundamentalmente sob a ótica do empregado.”

São os aspectos extrínsecos os elementos básicos formadores daquilo que é chamado clima organizacional, que é um dos indicadores do nível de satisfação – ou de insatisfação – experimentado pelos empregados no trabalho. Nestes aspectos encontram-se a prescrição e a pressão temporal. Logo, enquanto a motivação faz parte do Ser Humano e está ligada diretamente aos valores intrínsecos que o mobilizam para as tarefas executadas, as duas condicionantes que nos propomos a verificar nesta pesquisa não fazem parte do Ser Humano, diferindo dele e a ele se impondo. Nestes momentos aparece, como diria O'Donnell (1997), o “Estar” humano, que para enfrentar esta dominação, sublima as “emoções” e incorpora “papéis” onde seu desempenho é prejudicado pelos seus próprios mecanismos de defesa, que negam tal opressão pelo fato de seus valores conflitarem com o que está sendo solicitado. Uma forma de resistir a opressão.

Até quando os empregados, apesar da insatisfação, continuarão mantendo intactos seus níveis de motivação intrínseca e de envolvimento com a organização, o orgulho de trabalhar na empresa e o prazer associado ao que é realizado?



Sem dúvida, entre todos aqueles potencialmente envolvidos – a parte as questões relativas ao próprio “Ser” devido as histórias de vida particular de cada um – a nível organizacional, a área de recursos humanos tem um papel chave, que lhe permitirá desempenhar uma missão muito mais útil e gratificante do que a tradicional. Cabe a este setor preocupar-se com a gestão do comportamento organizacional, através do acompanhamento dos níveis de satisfação enquanto manifestação do grau de ajustamento dos indivíduos nas empresas. E a maneira de acompanhar este desenvolvimento é promovendo a educação participativa, e não um treinamento–adestramento. Para tal, estudar as variáveis que condicionam o comportamento humano nas organizações é imprescindível. Acreditamos que de todos os condicionantes, as regras prescritas e o tempo escasso para um desempenho satisfatório são os principais vilões que impedem o crescimento individual e organizacional, limitando a verve criativa e oprimindo o tempo natural do “Ser”, e conseqüentemente, deteriorando a qualidade de vida (dentro e fora do trabalho) e prejudicando a produtividade.

O tema abordado nesta pesquisa foi obviamente influenciado por minha experiência profissional como bancário. Durante mais de oito anos de trabalho, já exerci atividades em três bancos. Foram dois anos na Caixa Econômica Federal, no Setor de Prestação de Serviços; quatro anos e meio no Bamerindus, no caixa, cobrança e atendimento ao público, e recentemente, dois anos no BRDE, na Gerência de Cobrança, onde renegociava as dívidas e fiscalizava pagamentos e empresas quanto ao crédito concedido.

Tendo vivenciado em meu corpo ou constatado em colegas de trabalho o desgaste psicofísico que a organização do trabalho imprime ao comportamento organizacional, através da prescrição e da pressão temporal, foi possível, agora como pesquisador, captar detalhes nas entrevistas, nas observações e com a realização de um Grupo de Foco, que seriam praticamente imperceptíveis ou mesmo incompreensíveis caso não tivesse vivido tal experiência.

Esta pesquisa não visa esgotar o assunto nem tampouco desconhecer suas limitações, que não são poucas. Ela pretende apenas esboçar um caminho que leve a compreender melhor a situação em que se encontram os trabalhadores em atividades cujo conteúdo é extremamente prescrito, normatizado, rígido, e cuja disponibilidade temporal para executá-lo é rigorosa, sob pena de após longo período de negociações, um leve atraso fazer com que o

cliente desista e tenha-se que optar por soluções ainda mais morosas, que exijam ainda mais do trabalhador.

#### **1.4 Estrutura do Trabalho**

A partir da sistematização dos dados este trabalho foi dividido em quatro capítulos.

Neste primeiro capítulo apresentamos a hipótese e os objetivos deste estudo e uma visão geral, contextualizando os aspectos sobre a prescrição e a pressão temporal, destacando a importância da Análise Ergonômica do Trabalho para a valorização do Ser Humano no ambiente de trabalho.

No segundo capítulo, elucidamos a metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa. Identificamos os sujeitos do estudo, os métodos, os instrumentos e procedimentos disponibilizados para a coleta e apresentação dos dados e a interpretação dos resultados, bem como as limitações desta pesquisa.

No terceiro capítulo abordamos os resultados e a análise decorrentes do estudo de caso realizado no Setor de Cobrança da Agência Florianópolis do BRDE. Nesta etapa realizamos, de acordo com a estruturação da pesquisa, análises intradimensionais e a análise interdimensional para compreender as relações entre os fatores que influem no comportamento do Ser Humano no trabalho, onde propomos uma ideologia prática que chamamos de *Comportamento PRÓ*, desenvolvida pelo autor a partir dos resultados do estudo realizado.

No quarto capítulo, destacamos as conclusões e as recomendações elaboradas a partir da análise sobre a interferência da prescrição e da pressão temporal no trabalho sobre o comportamento do Ser Humano.

## 2 METODOLOGIA DA PESQUISA

*“Ou acharemos um caminho, ou então o construiremos.”*  
Anibal

*“Cristaliza tuas metas. Elabore um plano para atingi-las. Marca uma data máxima. Então, com suprema confiança, leva adiante o teu projeto.”*  
Paul Meyer

O estudo de caso realizado teve como objetivo verificar a interferência da prescrição e da pressão temporal no ambiente de trabalho sobre o comportamento do Ser Humano no Setor de Cobrança da Agência Florianópolis do BRDE. Foram observadas as dimensões: pessoal, profissional, saúde, ocupacional, organizacional e psicossocial e analisadas suas inter-relações quanto a interferência no comportamento do Ser Humano no trabalho.

A questão principal que norteou o desenvolvimento desta investigação foi como a prescrição e a pressão temporal no ambiente de trabalho interferem sobre o comportamento do Ser Humano.

A partir de tal indagação conduzimos o estudo de caso, optando-se por uma análise de um único caso, tendo em vista a complexidade e a subjetividade da questão pesquisada.

### 2.1 Sujeitos da Pesquisa

A forma de seleção dos entrevistados partiu do princípio de que se submeteriam ao questionário tantas pessoas quantas trabalharam ou trabalham no Setor de Cobrança da Agência Florianópolis do BRDE, nos últimos cinco anos, pelo menos por um período de dois anos. Desta forma, pretendemos diagnosticar

sobre como as condicionantes que nos propusemos a verificar afetam o comportamento das pessoas sujeitas a determinado tipo de organização do trabalho. Afinal, somente após um período mínimo probatório em determinado setor é que, de fato, sentem-se as demandas, as solicitações, as pressões e as carências do ambiente. Porém, duas pessoas não aceitaram participar da pesquisa, mesmo preenchendo o requisito necessário para fazerem parte da população pesquisada. Foram entrevistados todos aqueles que, preenchido o requisito de ter trabalhado no setor no mínimo dois anos, nos últimos cinco anos, se dispuseram a participar, onde chegamos ao número de dez participantes.

No intuito de facilitar a compreensão do contexto no qual foi realizado o estudo de caso, faremos, a seguir, uma breve descrição da empresa e, mais especificamente, do setor onde foi desenvolvida a pesquisa.

O BRDE – Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul – é uma instituição financeira pública de fomento, pertencente aos governos do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. O Banco foi criado em 15 de junho de 1961 e iniciou suas operações em 22 de dezembro do mesmo ano, com o objetivo de ser o órgão executivo de suporte financeiro às ações conjugadas do CODESUL – Conselho de Desenvolvimento e Integração Sul. Organizado como autarquia interestadual, o banco conta com autonomia administrativa e personalidade jurídica próprias. Seu capital é igualmente partilhado entre os estados-membros, e seu acervo integra o patrimônio destes estados, que são subsidiariamente responsáveis por suas obrigações.

Sua área de atuação é a Região Sul do Brasil, e para tanto, possui agências em Porto Alegre (RS), onde também se situa sua sede, Florianópolis (SC) e Curitiba (PR). Cada agência é responsável pela condução dos negócios no respectivo Estado. A área geográfica de atuação soma 562.071 km<sup>2</sup>, onde vivem 24 milhões de pessoas, representando 17% do PIB Nacional.

Sua missão é promover e liderar ações de fomento ao desenvolvimento econômico e social, através do planejamento, apoio técnico, institucional e creditício de longo prazo aos investidores.

No início da década de 60, os Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná enfrentavam sérios problemas de desequilíbrio econômico, comparativamente aos pólos mais desenvolvidos do eixo Rio de Janeiro – São Paulo. Apesar da riqueza potencial dos recursos renováveis na região, faltavam

obras de infra-estrutura, transportes, energia elétrica, telecomunicações e outros setores vitais que freavam o crescimento econômico e social.

Hoje, com apoio dos recursos do BRDE, a Região Sul é uma potência econômica, apresentando índices de produtividade agropecuária, desenvolvimento industrial, capacitação tecnológica e de qualidade de vida acima da média nacional. Incentivando investimentos em consonância com os programas dos governos, características e potencialidades de cada estado-membro, o Banco é co-responsável pelo nascimento e evolução de importantes setores e organizações empresariais nas áreas da indústria, comércio, serviços, agropecuária e turismo, entre outras.

O Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul tem como objetivo primordial o apoio creditício aos setores produtivos para a melhoria das condições sócio-econômicas, particularmente na elevação dos níveis de empregos, rendas e qualidade de vida da população. Milhares de empresas do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul cresceram com recursos da instituição, agregando novos valores ao PIB e na pauta das exportações brasileiras.

Na condição de autarquia interestadual repassadora de recursos públicos federais, o BRDE, em seus 38 anos de existência, vem estimulando o crescimento econômico da Região Sul através do apoio à implantação de projetos e aumento da capacidade produtiva em praticamente todos os segmentos empresariais. A expectativa do Banco é que este ciclo de parcerias continue mais forte no novo milênio, conjugando-se a expansão dos financiamentos aos setores produtivos com as ações apropriadas para redução das inadimplências de algumas empresas financiadas. É indispensável a compreensão sobre a função social do crédito com recursos públicos, sem o qual não seria possível atender às necessidades de empregos, rendas e bem-estar da população, nem do processo de desenvolvimento como um todo.

O BRDE confia também no apoio dos Poderes Públicos para obtenção de novas fontes de recursos, entre as quais o FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador – bem como na tomada de decisões que preservem e fortaleçam a instituição de fomento, em sua tarefa de canalizar recursos financeiros para as empresas regionais.

Os limites dos créditos repassados pelo BRDE, prazos de pagamento e taxas de juros, variam de acordo com o setor da economia, porte da empresa e características do projeto financiado.

Dentro do BRDE foi selecionado o Setor de Cobrança – SECOB, da Agência Florianópolis/SC formado por auxiliares administrativos e contínuos, onde a maioria dos pesquisados possuem nível médio.

O SECOB é responsável pela operacionalização e cobrança da totalidade das transações que o BRDE fomenta no Estado de Santa Catarina. Todos os empréstimos, refinanciamentos, negociações e atendimento a clientes realizados têm suas operações concretizadas através do serviço empreendido pelos funcionários do setor.

Atualmente, devido a preocupação com a redução da inadimplência, que sobrecarrega de atividades o reduzido número de funcionários frente a demanda solicitada, a situação no setor é bastante crítica.

Poderíamos dizer que os funcionários vivem em um clima de tensão no ambiente de trabalho, que só não é maior devido ao relacionamento entre eles ser bom e as compensações empreendidas pelos indivíduos para enfrentarem as exigências do dia-a-dia, amenizarem, disfarçarem e acostumarem o corpo e a mente ao sofrimento a que estão sujeitos e do qual são sujeitos. É neste ambiente que desenvolvemos esta pesquisa.

## **2.2 Método, Instrumentos e Procedimentos da Pesquisa**

O método básico utilizado na pesquisa foi o estudo de caso. Trata-se de um método de investigação qualitativa, com enfoque indutivo para a análise dos dados e descritivo para a apresentação dos resultados. Conforme Bruyne et al. (1977) o estudo de caso consiste numa análise intensiva numa única ou em algumas organizações reais, permitindo reunir o maior número possível de informações com vistas a apreender a totalidade de uma situação. Além disto, para Yin (1989) o estudo de caso é adequado para identificar situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa porque responde as formas de questionamentos como e por que; por não requerer controle sobre os eventos comportamentais observados e por focar eventos contemporâneos.

Segundo Richardson (1989, p. 39), entre os estudos de conotação qualitativa, estão incluídos aqueles que “buscam compreender aspectos psicológicos cujos dados não podem ser coletados de modo completo por outros métodos devido à complexidade que encerram. Nesse sentido, temos estudos dirigidos à análise de atitudes, motivações, expectativas, valores, percepções etc.”, evidenciando a importância da utilização de uma abordagem qualitativa na pesquisa em questão.

Para a coleta de dados, foram utilizadas técnicas essencialmente qualitativas – observação participante, grupo de foco e entrevistas. Além disso, dispomos da técnica quantitativa – questionários – para levantamentos de dados. Para Godoy (1995, p. 26), “ainda que os estudos de caso sejam, em essência, pesquisa de caráter qualitativo, podem comportar dados quantitativos para aclarar algum aspecto da questão investigada.”

Utilizamos a observação participante que consistiu na participação real do observador no grupo, como membro do grupo. Para Gil (1991, p. 108) a observação participante é uma “técnica pela qual se chega ao conhecimento da vida de um grupo a partir do interior dele mesmo.” O grupo de foco foi utilizado tentando buscar um *feedback* com os pesquisados através da interação do grupo que aprovou a pesquisa e esclareceu algumas questões respondidas anteriormente no questionário. Segundo Lichtenstein (1990) o *Focus Group Feedback* é um momento valioso por permitir a interação do grupo, clareando expressões e opiniões devido ao caráter de informalidade da sessão.

As questões utilizadas nesta pesquisa foram selecionadas e/ou adaptadas de um estudo sobre clima organizacional desenvolvido no Banco do Brasil e de uma pesquisa sobre a longevidade humana desenvolvida pela equipe do médico americano Michael Roizen, da Universidade de Chicago, publicada no artigo de Weinberg (1999). Além de questões formuladas pelo próprio pesquisador, a partir da sua vivência no setor onde foi desenvolvida a pesquisa.

As questões e/ou afirmativas foram selecionadas e/ou elaboradas a partir dos aspectos interativos da relação entre o trabalhador e seu trabalho, considerando sua vida dentro e fora do ambiente laboral, especificamente, considerando a percepção dos pesquisados em situações que revelem a interferência da prescrição e da pressão temporal sobre o seu comportamento no trabalho. Para cada questão fechada foram relacionadas afirmações as quais

serviram de instrumento de avaliação aos pesquisados. Das oitenta e cinco questões que compõem o questionário, quatro são abertas e sete semi-abertas. Algumas questões serviram para a análise de mais de um fator e/ou dimensão.

O processo de investigação no Setor de Cobrança envolvendo a observação direta e entrevistas informais, como técnica de pesquisa, foram realizadas de 2 de julho de 1998 a 3 de julho de 2000. A aplicação do questionário de pesquisa foi realizada na segunda quinzena de julho de 2000. E em agosto de 2000 realizamos o grupo de foco com os pesquisados e a entrevista com o médico da Instituição.

Para concretização deste estudo foi aplicado um questionário a todos os dez funcionários do Setor de Cobrança vinculada a Gerência de Cobrança da Agência Florianópolis/SC do BRDE.

Porém, antes de tal ação, foi realizado com todos os envolvidos uma breve explanação do que é a Ciência Ergonômica e do que especificamente pretendemos com a pesquisa. Todos os envolvidos receberam o questionário e tiveram o prazo de sete dias para devolvê-lo. A todos foram passados os telefones particular e residencial do pesquisador, para que não respondessem nenhuma questão em dúvida. Embora no dia da entrega do questionário, no final do expediente, tenha sido feita uma leitura do questionário, item por item, junto aos envolvidos. A receptividade foi bastante acolhedora, o que acredito ter sido facilitado pelo convívio durante dois anos com todos eles.

O fato dos questionários terem sido elucidados item a item antes de respondidos, dos pesquisados terem tido prazo para respondê-lo, onde alguns confessaram ter respondido em casa, à noite ou no fim de semana, facilitou a descontração e estimulou as lembranças requeridas pelas questões, haja visto que estavam longe das pressões do ambiente laboral, sejam elas em função do trabalho em si, dos colegas ou das chefias/gerências.

Expomos e indicamos a todos os pesquisados – textualmente no cabeçalho do questionário – que poderiam ou não identificarem-se, bem como absterem-se de responder a qualquer item. Deixamos bem claro que o nome do entrevistado seria mantido em anonimato, atitude que favoreceu o estado de tranquilidade e colaboração.

A realização de entrevistas não-estruturadas e conversas informais realizadas com as pessoas que iriam responder o questionário, durante o período



laborado na Instituição pelo pesquisador, evidenciaram alguns aspectos comportamentais que não poderiam ser percebidos em outras circunstâncias. Isto permitiu-nos que inferíssemos e observássemos diversas reações e analisássemos várias situações cotidianas a respeito do comportamento dos funcionários à luz do enfoque estudado, cujas percepções encontram-se ao longo desta dissertação.

Além do questionário e da observação direta, utilizou-se ainda, como instrumento elucidativo, o Grupo de Foco, ou seja, após a tabulação e análise dos dados do questionário, reunimos o grupo de indivíduos envolvidos para uma conversa sobre o assunto, cujo objetivo era sanar as possíveis incógnitas geradas pela apreciação crítica dos dados.

Também entrevistamos o médico do BRDE, que atende no próprio banco, das 14h às 16h, quanto as ocorrências relativas à saúde dos envolvidos a partir do questionário aplicado e das observações constatadas. As fichas dos pesquisados que se encontram no consultório médico, indicando as ocorrências dos últimos cinco anos também auxiliaram na análise das questões. O Setor de Recursos Humanos do BRDE em Porto Alegre/RS, alegando sobrecarga de trabalho e a morosidade para reunir as informações solicitadas a tempo, não disponibilizou os dados solicitados sobre os pesquisados, referentes a algumas das questões investigadas pelo questionário. Assim, além das observações e anotações do médico do trabalho, cada funcionário soube expor – de acordo com suas lembranças, percepções e anotações – através do questionário, os dados que pretendíamos levantar.

Os dados coletados foram tratados através de técnicas estatísticas não paramétricas e análise qualitativa.

Segundo Triviños (1990, p. 133) no estudo de caso a “pesquisa qualitativa caracteriza-se fundamentalmente, do ponto de vista da medida dos dados” apresentados e pelo emprego de uma estatística simples, não paramétrica porque não dependem de formas precisas de distribuição da amostra.

Para Fialho (1996b) “os métodos não paramétricos não assumem um comportamento normal de distribuição da frequência dos dados (por exemplo, médias e desvios padrões não são aplicáveis) e permitem a inferência independentemente das características ou da forma de distribuição da frequência dos dados”.

A exploração estatística dos dados nesta pesquisa ergonômica diz “respeito às relações eventuais entre as variáveis descritas ...”, apresentadas como dimensões, e “... as disfunções do sistema homem-tarefa. Um bom conhecimento destas relações permite que se chegue, mais facilmente ao diagnóstico da situação de trabalho.” (Fialho, 1996b)

Para a visualização e análise dos dados agrupamos as questões que compõe o questionário, de acordo com os fatores que fazem parte das dimensões estudadas, como pode ser observado no quadro 2.

QUADRO 2 – ASPECTOS INTERATIVOS DA RELAÇÃO HOMEM-TRABALHO

ASPECTOS	INTERATIVOS			
		DIMENSÃO	FATORES	QUESTÕES
ASPECTOS	INTRA INDIVIDUAL / INTERLABORAL	PESSOAL	IDENTIFICAÇÃO	1,2,3,4,5
			INDICATIVOS DE "STATUS QUO"	6,51,52
		PROFISSIONAL	DECORRENTES DO TEMPO DE SERVIÇO	6,7,8,9,11
			NÍVEL DE INSTRUÇÃO	10
		SAÚDE	HÁBITOS E ATITUDES	31,32,33,34,35,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,53,54,55
			EM FUNÇÃO DA ATIVIDADE LABORAL	20,21,22,38,40,41,83,84
	INTERINDIVIDUAL / INTRALABORAL	OCUPACIONAL	TRABALHO REALIZADO	14,75
			DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	56,66,71,74,79
			PERSPECTIVAS FORA DA INSTITUIÇÃO	82
		ORGANIZACIONAL	PRESCRIÇÃO DE TAREFAS/ ATIVIDADES	25,26,27,28,29,30,36,37
			CLAREZA ORGANIZACIONAL	60,67,78
			PADRÃO DE DESEMPENHO	66,68,78,81
			RECOMPENSA	6,72
			PRESSÃO TEMPORAL	13,23,24,65,76
			CONDIÇÕES DE TRABALHO	12,15,16,17,61
		PSICOSSOCIAL	ESTILO DE GERÊNCIA	13,57,58,66,69,77,80
			RECONHECIMENTO	59,62
			COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	73,83,84,85
			AUTOGESTÃO DA EQUIPE	13,18,19,63,64,66,70

Na análise, apresentamos o resultado dos dados em tabelas e gráficos, que conforme Fialho (1996) "os gráficos servem para quase tudo, para que

criemos os referenciais teóricos indispensáveis ao desenvolvimento de uma pesquisa pois, como observa Piaget (1970) 'é preciso dispor de um certo número de quadros dedutivos antes de se experimentar e para poder fazê-lo', para coletar esses dados de uma forma o mais icônica possível, tratá-los e interpretá-los."

### **2.3 Limitações da Pesquisa**

O estudo de caso pode ser generalizado para outras propostas teóricas e não para outras populações, devido a diversidade do ambiente pesquisado e das pessoas envolvidas. Portanto, esta generalização pode ser feita a nível de teoria e não a nível de resultados. A forma de investigação é que pode ser considerada em outra pesquisa e não os resultados. Ou seja, não podemos generalizar os resultados, mas sim o método de pesquisa (Yin, 1989).

Chamamos a atenção também ao fato de os resultados da pesquisa terem aplicabilidade apenas à instituição bancária pesquisada, no caso o BRDE, devido a peculiaridade da amostra. Porém a utilidade dos questionamentos levantados poderão auxiliar o estudo de outros pesquisadores no que se refere a tônica do assunto: A Interferência da Prescrição e a Pressão Temporal, enquanto condicionantes do trabalho, afetando o Comportamento do Ser Humano e a Qualidade de Vida dentro e fora do Ambiente Laboral em função da Organização do Trabalho.

### 3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

*“Um montão de pedras deixa de ser simplesmente um montão de pedras, no momento em que um só homem as contempla, desenhando dentro de si a imagem de uma catedral.”*

*Antoine de Saint-Exupéry*

*“A finalidade de nossa escola é ensinar o pensamento, a ‘des-saber’ o sabido e a duvidar de sua própria dívida; esta é a única maneira de começar a acreditar em alguma coisa.”*

*Juan de Mairena*

#### 3.1 Aspectos Interativos

Estes aspectos referem-se às dimensões que interagem na vida individual e laboral dos pesquisados, desfazendo o mito de que elas não se misturam. Atualmente já sabemos que é impossível ignorar a vida pessoal dos profissionais, pois ela interfere no desempenho das pessoas no trabalho (A revolução..., 1994).

Como Aspectos Interativos consideramos:

O aspecto **Interindividual / Intralaboral** que refere-se ao papel que a pessoa desempenha no ambiente de trabalho (Intralaboral), onde sobressai o “Estar humano”, ficando em segundo plano na interação o aspecto Inter Individual, onde se sobressai o “Ser Humano”. O seu inverso, o aspecto **Intra Individual / Interlaboral** refere-se a vida da pessoa fora do ambiente de trabalho (Intra Individual), onde se sobressai o “Ser Humano”, ficando em segundo plano na interação o aspecto Interlaboral.

Destacamos que os conceitos de “Estar Humano” e “Ser Humano” são entendidos conforme O’Donnel (1997), apresentados no quadro 1, e os Aspectos Interativos são considerados a partir das respectivas dimensões que comportam os fatores correspondentes, as questões a serem analisadas que são apresentadas no quadro 2.

### 3.1.1 Aspectos Intra Individual / Interlaboral

#### 3.1.1.1 Dimensão Pessoal

Nesta dimensão foram considerados os fatores de Identificação e os Indicativos de *Status Quo*.

##### 3.1.1.1.1 Identificação

Para identificar os pesquisados foram analisados o nome, o sexo, a faixa etária, o estado civil e o número de filhos.

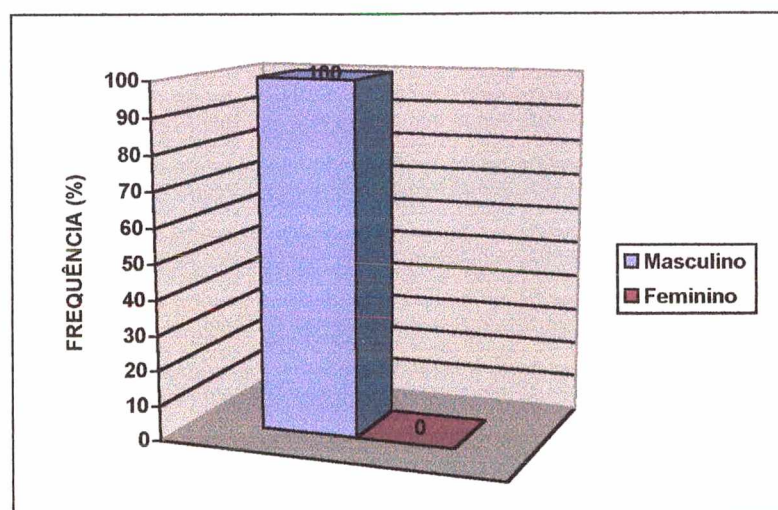
##### Nome

Dos pesquisados, 100% optaram pelo anonimato.

##### Sexo

Quanto aos dados referentes ao sexo (gráfico 1), constatamos que no setor estudado a totalidade dos pesquisados (100%) pertence ao sexo masculino. Questionadas, as autoridades do BRDE informaram que não existe qualquer restrição à participação das mulheres no setor pesquisado. Apenas, a prática não tem se verificado nos últimos cinco anos.

GRÁFICO 1 – PERFIL DOS PESQUISADOS POR SEXO

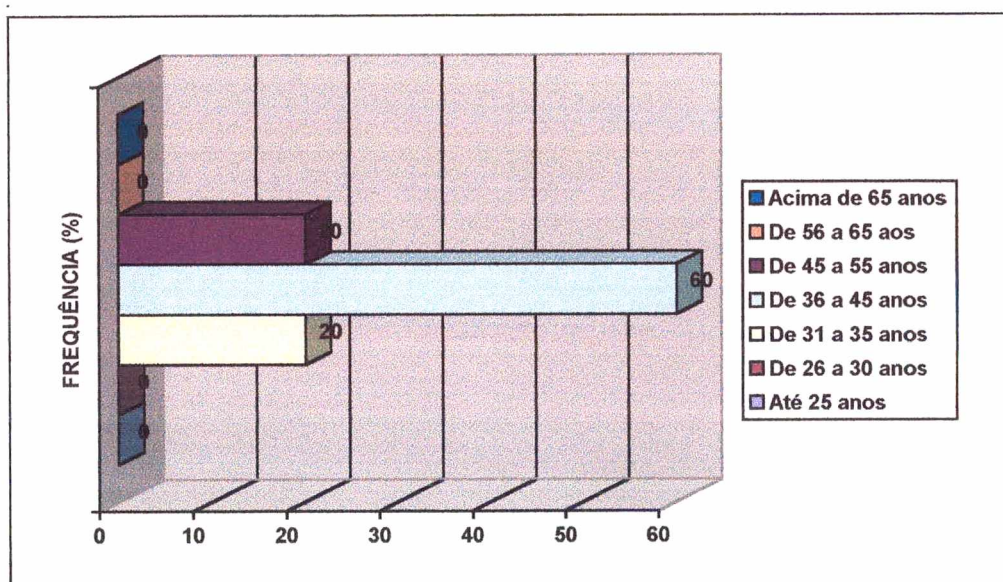


Fonte: Questionário de pesquisa.

### Faixa Etária

Dos pesquisados 60% tem idade entre 36 e 45 anos (gráfico 2). Observamos durante o período em que trabalhamos no BRDE que o dado revelado aproxima-se da idade média dos funcionários da Instituição, que é de 47 anos. De modo que nenhum dos pesquisados possui idade inferior a 30 anos. O fato deve-se ao BRDE estar a 22 anos sem promover renovação no seu quadro de pessoal.

GRÁFICO 2 – PERFIL DOS PESQUISADOS POR FAIXA ETÁRIA



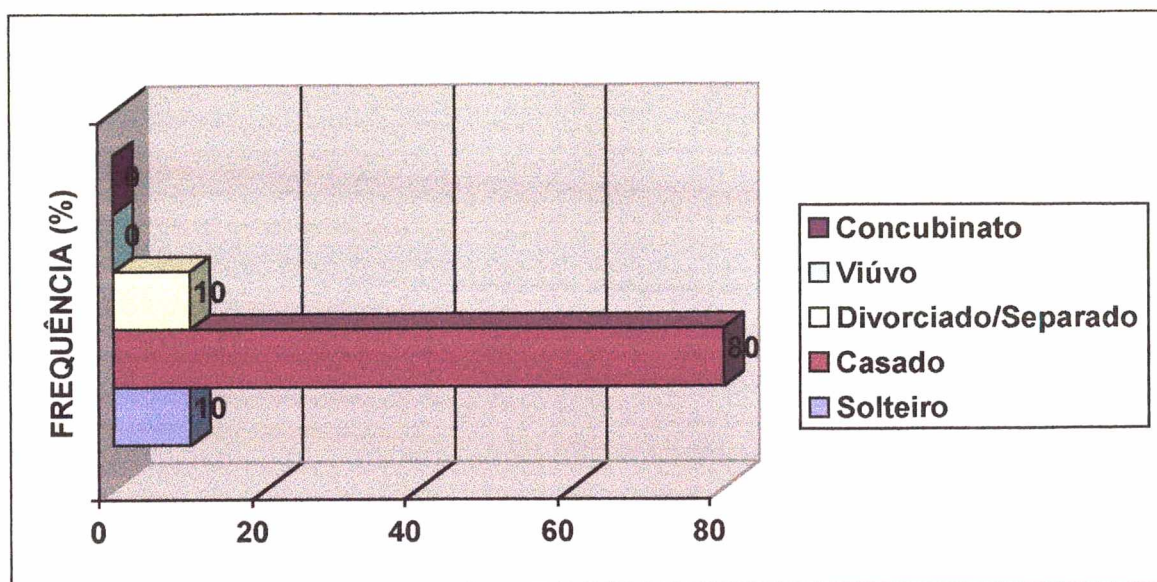
Fonte: Questionário de pesquisa.

### Estado Civil

Quanto ao estado civil dos pesquisados (gráfico 3), a grande maioria, 80% são casados.



GRÁFICO 3 – PERFIL DOS PESQUISADOS CONFORME O ESTADO CIVIL

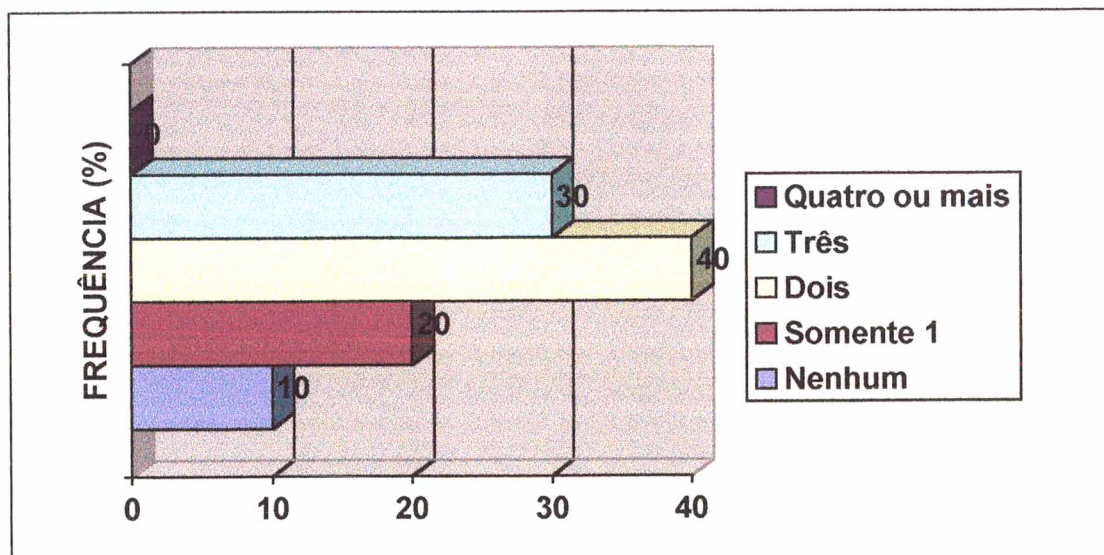


Fonte: Questionário de pesquisa.

#### Número de Filhos

Dos pesquisados 70% possuem dois ou três filhos (gráfico 4), apresentando, portanto, a média de filhos por família das pessoas com a faixa etária e nível de renda salarial, conforme as últimas pesquisas divulgadas.

GRÁFICO 4 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM O NÚMERO DE FILHOS



Fonte: Questionário de pesquisa.



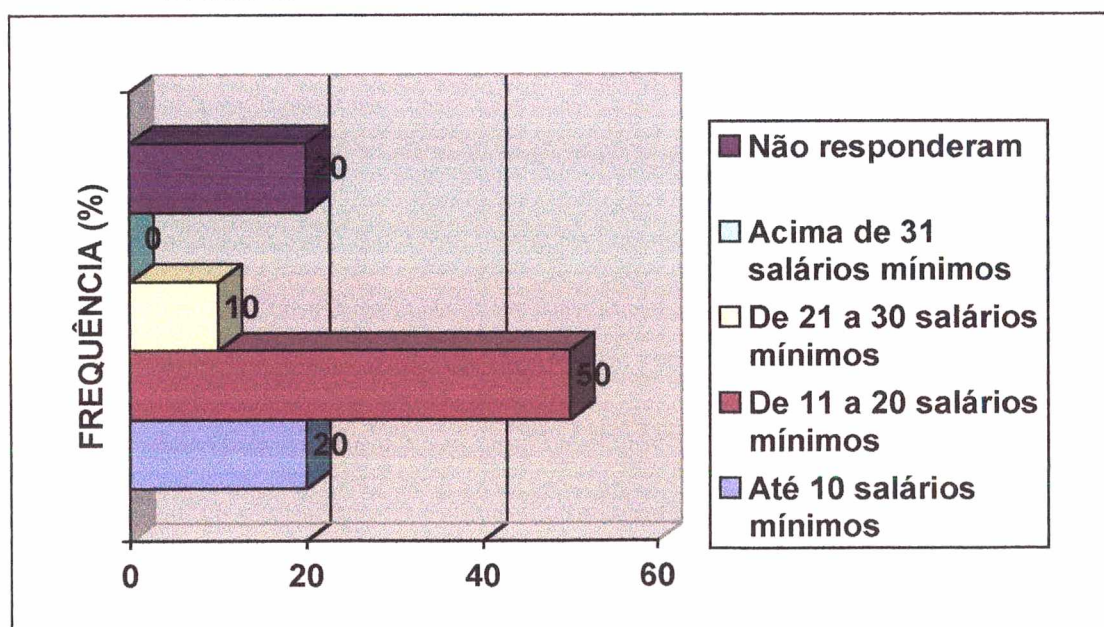
### 3.1.1.1.2 Indicativos de *Status Quo*

Neste fator foram considerados a renda mensal com base no salário mínimo de R\$ 151,00 (cento e cinquenta e um reais) e a situação do imóvel e do veículo dos pesquisados.

#### Renda Mensal

Observamos no gráfico 5 que a metade dos pesquisados (50%) revelaram que ganham entre onze e vinte salários mínimos, que representam em reais, R\$ 1.661,00 (hum mil, seiscentos e sessenta e um reais) à R\$ 3.020,00 (três mil e vinte reais). Salientamos que 20% abstiveram-se de responder esta questão.

GRÁFICO 5 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A RENDA MENSAL



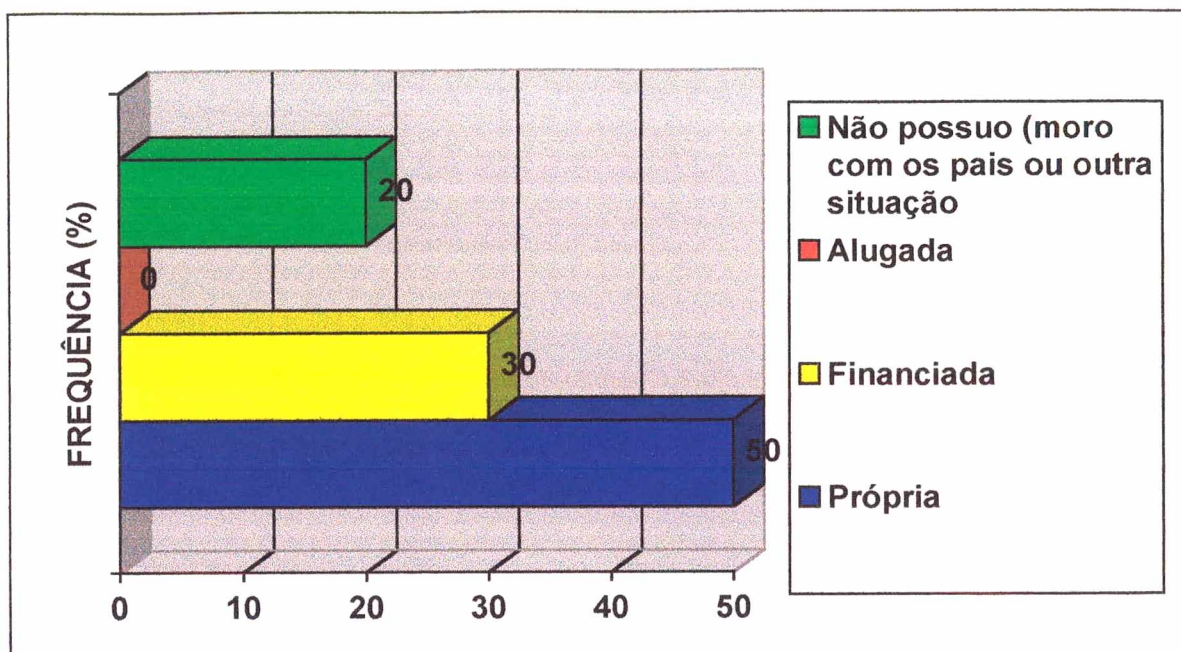
Fonte: Questionário de pesquisa.

#### Situação do Imóvel

Quanto a questão que se refere ao pesquisado possuir imóvel próprio (gráfico 6), 50% dos pesquisados confirmaram que sim e 30% informaram que o

imóvel está financiado. Deduzimos então que a maioria possui imóvel próprio. Observamos também que nenhum dos pesquisados paga aluguel.

**GRÁFICO 6 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A SITUAÇÃO DA CASA/APARTAMENTO**



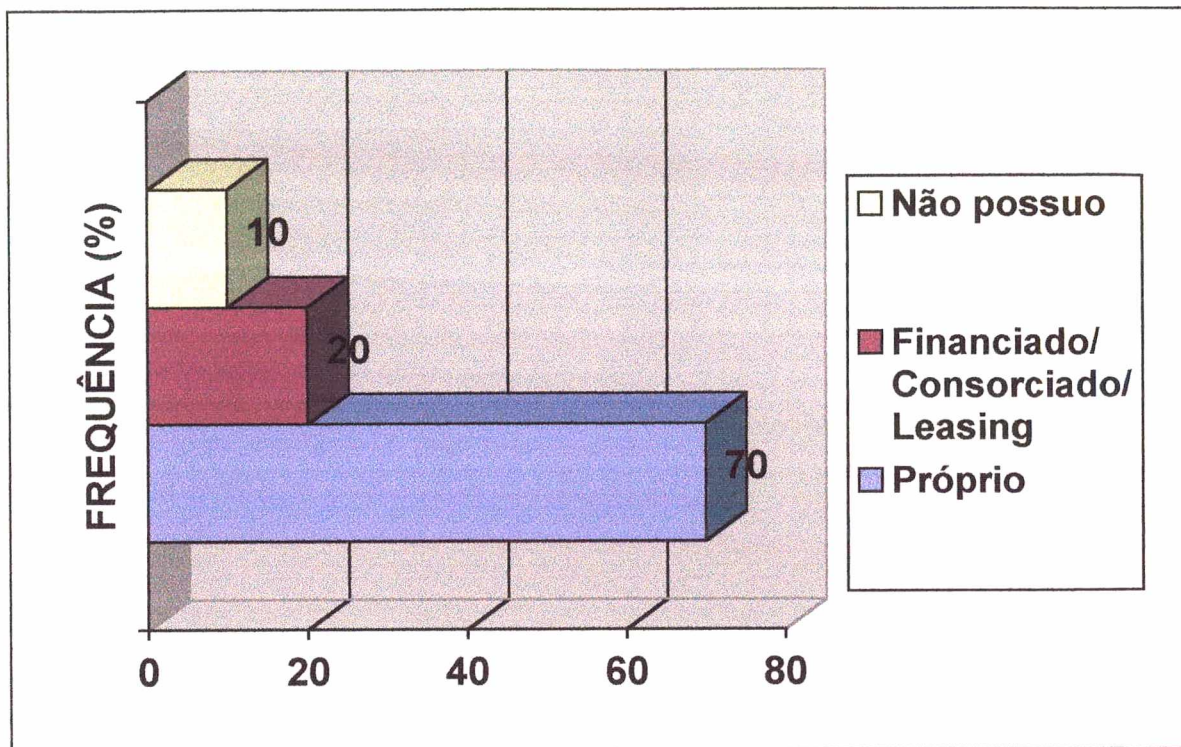
Fonte: Questionário de pesquisa.

### **Situação do Veículo**

Questionados sobre a propriedade de veículos automotores, 70% dos pesquisados informaram ter carro próprio e 20% financiado (gráfico 7). Portanto, constatamos que 90% dos pesquisados possui carro para uso particular.



GRÁFICO 7 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A SITUAÇÃO DO CARRO



Fonte: Questionário de pesquisa.

#### 3.1.1.1.3 Análise Intradimensional Pessoal

Dos fatores componentes da dimensão pessoal percebemos que todos são homens, na fase adulta, a grande maioria casados e com filhos, detentores de uma renda mensal que permite à família uma comodidade satisfatória, tanto que a maioria já possui carro e casa próprios.

#### 3.1.1.2 Dimensão Profissional

Nesta dimensão foram considerados os fatores decorrentes do tempo de serviço e o nível de instrução dos pesquisados.

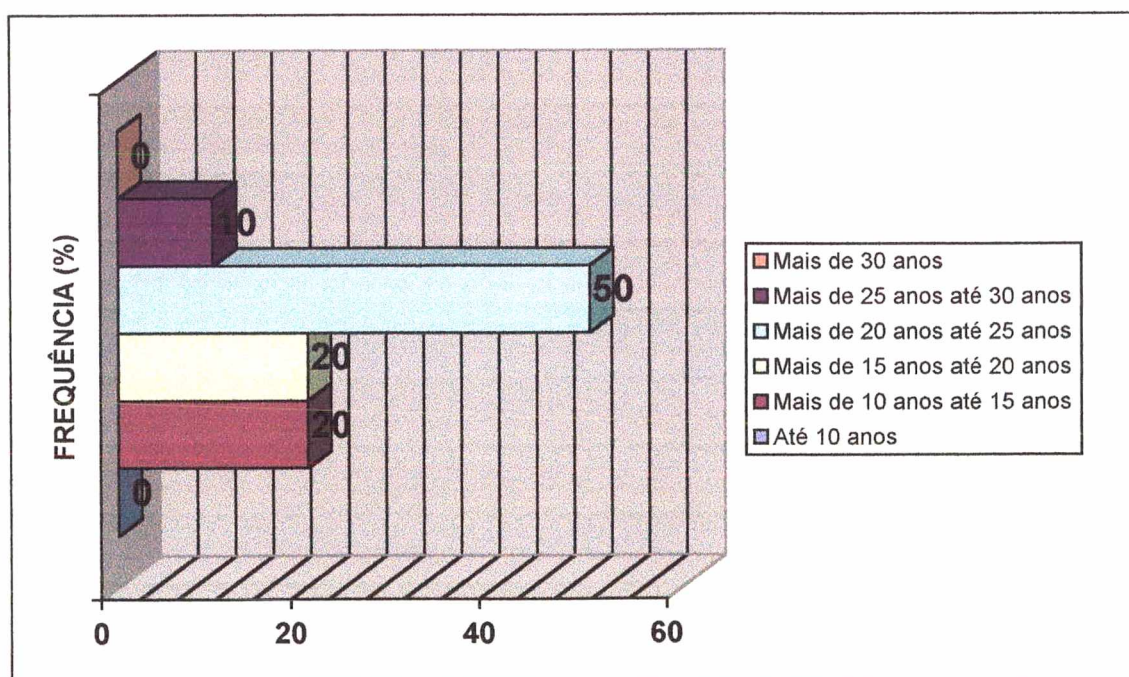
### 3.1.1.2.1 Decorrentes do Tempo de Serviço

Neste fator foram considerados a renda mensal, o tempo de serviço no BRDE e no Setor de Cobrança – SECOB, o cargo ocupado e o horário de expediente. Salientamos que a questão referente a renda mensal foi analisada no fator indicativo de *status quo* da dimensão pessoal.

#### Tempo de Serviço no BRDE

O gráfico 8 mostra que 60% dos pesquisados possuem mais de 20 anos de serviço no BRDE, sendo que, dos 40% que possuem mais de 10 anos até 20 anos de serviço no BRDE, apesar do Banco não realizar concurso público há 22 anos, ingressaram na Instituição beneficiados pelas mudanças aprovadas pela Constituição Federal de 1988. Naquele momento, todos os funcionários contratados sem concurso público, que prestavam serviço ao BRDE por mais de cinco anos, passaram a fazer parte do quadro de pessoal da Instituição. Isto mostra ser esta uma empresa com baixa rotatividade de seus empregados de carreira, característica típica de uma empresa pública e estatal.

GRÁFICO 8 – PERFIL DOS PESQUISADOS CONFORME O TEMPO DE SERVIÇO NO BRDE



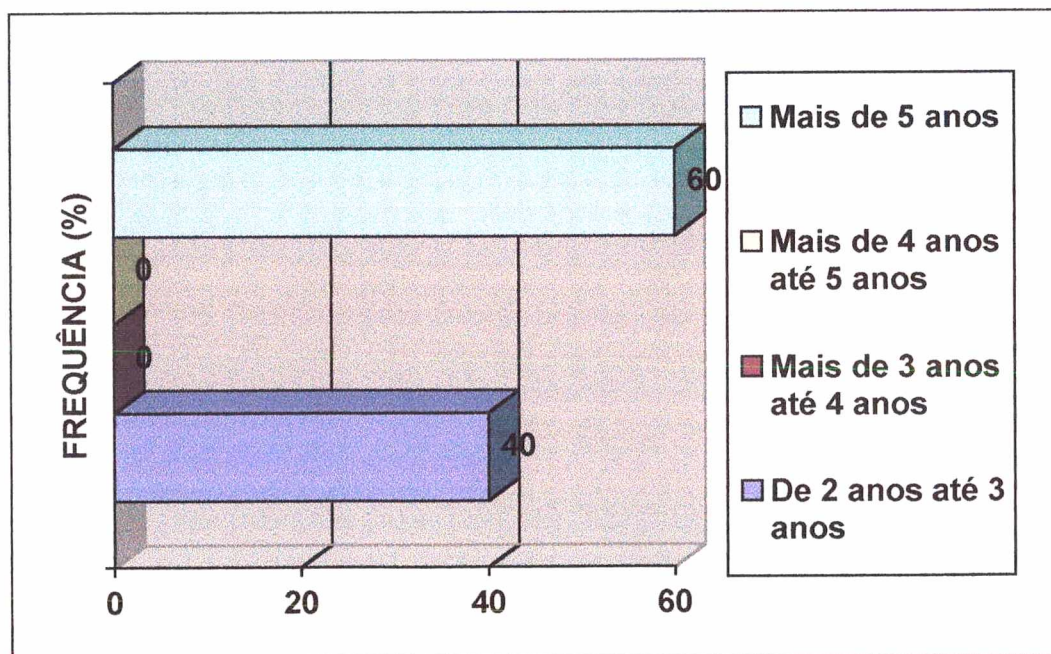
Fonte: Questionário de pesquisa.



### Tempo de Serviço no Setor de Cobrança – SECOB

No período questionado, de julho de 1995 até julho de 2000, o gráfico 9 mostra que, 60% dos pesquisados informaram estar desenvolvendo suas tarefas no Setor de Cobrança da Agência Florianópolis/SC há mais de cinco anos e 40% de dois a três anos. Destacamos que neste setor não trabalhou no período supra citado, nenhum funcionário contratado em caráter temporário (por dois anos, conforme a lei), apesar de nos últimos cinco anos esta forma de contratação ter sido freqüente no BRDE, devido a defasagem no seu quadro de pessoal. Ressalvamos que tais contratações sempre selecionam técnicos, cuja exigência é possuir nível superior. Porém, verificamos que nestes últimos cinco anos não foi designado nenhum contratado para trabalhar no setor de cobrança, onde será observado posteriormente a existência de sobrecarga de trabalho e a necessidade de realização de horas extras.

GRÁFICO 9 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM O TEMPO DE SERVIÇO NO SECOB – AGFLO/SC NOS ÚLTIMOS CINCO ANOS (De julho/1995 até julho 2000)

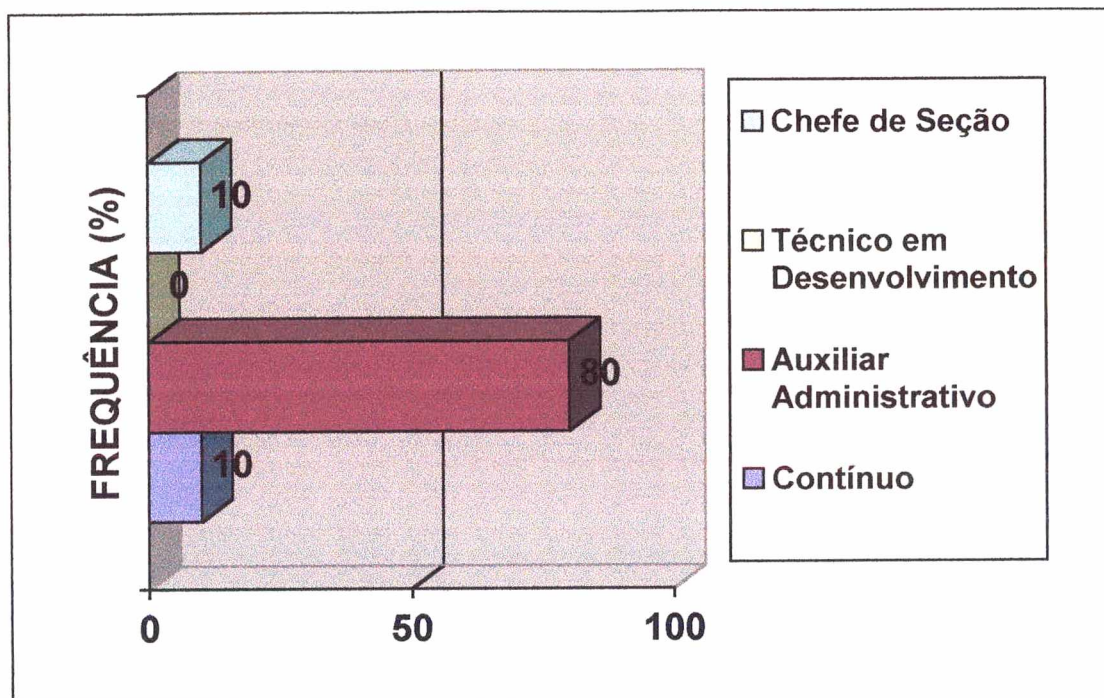


Fonte: Questionário de pesquisa.

### Cargo Ocupado no Setor de Cobrança – SECOB

O gráfico 10 mostra que 80% dos pesquisados ocupam o cargo de auxiliar administrativo. Sendo que através do grupo de foco, constatamos que 10% dos pesquisados não trabalham mais no referido setor.

GRÁFICO 10 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM O CARGO OCUPADO NO SECOB



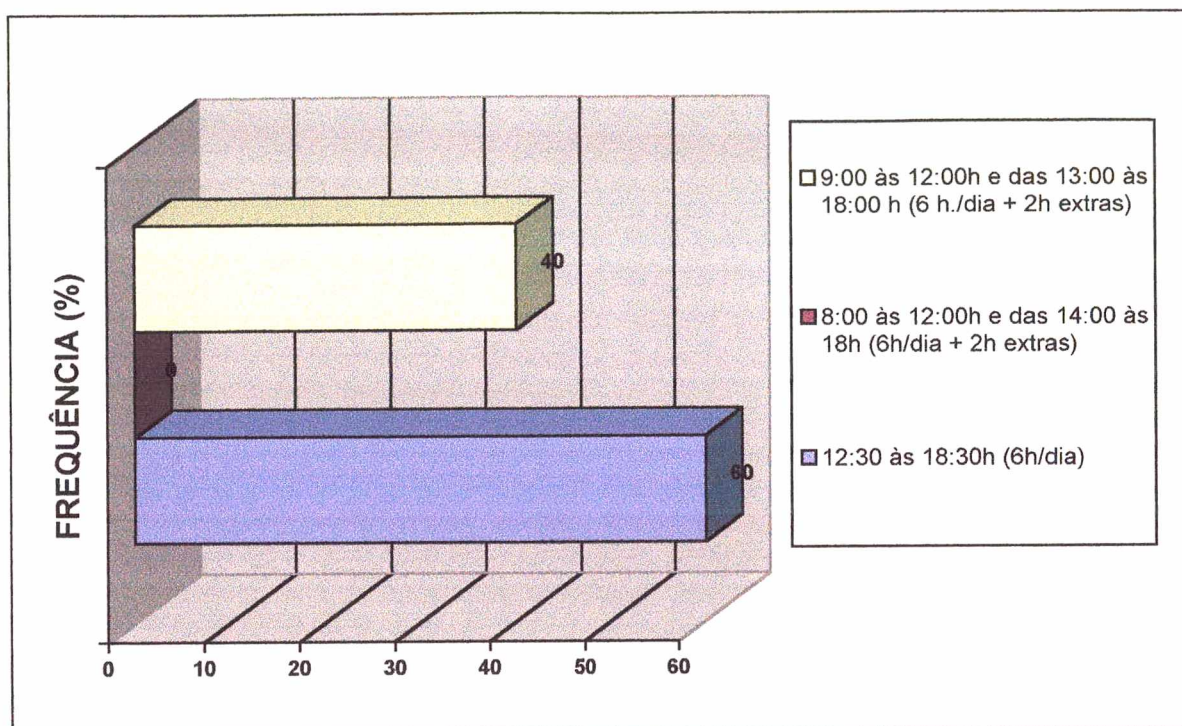
Fonte: Questionário de pesquisa.

### Horário de Expediente

Quanto ao horário de expediente, observamos no gráfico 11 que 60% dos pesquisados trabalham 6 horas/dia – coincidindo com o expediente do BRDE (12:30h às 18:30h) e 40% realizam duas horas extras diárias, possuindo um horário diferenciado ( 9:00h às 12:00h e das 13:00h às 18:00h).



GRÁFICO 11 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM O HORÁRIO DE EXPEDIENTE



Fonte: Questionário de pesquisa.

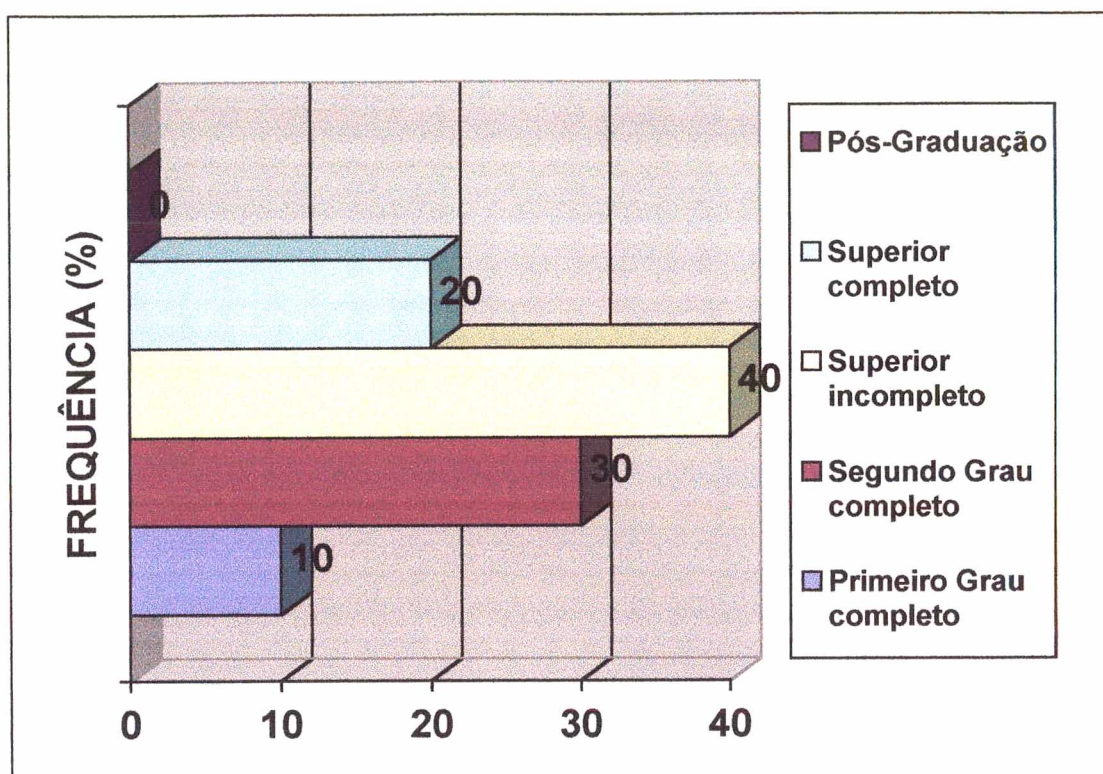
### 3.1.1.2.2 Nível de Instrução

Neste fator nos limitamos a identificar o grau de escolaridade dos pesquisados.

#### Escolaridade

O gráfico 12 apresenta que dentre os pesquisados, apenas 20% possuem curso superior completo, 40% estão cursando a universidade, 30% concluíram o 2º grau e somente 10% possuem somente o 1º grau.

GRÁFICO 12 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM O NÍVEL DE ESCOLARIDADE



Fonte: Questionário de pesquisa.

### 3.1.1.2.3 Análise Intradimensional Profissional

Dos fatores que compõem a dimensão profissional, confirmamos através do grupo de foco, as observações constatadas e os relatos informais ocorridos no período trabalhado na Instituição.

Verificamos que não existe motivação para que os pesquisados aprimorem seu grau de instrução, uma vez que a lei não permite ascendência profissional. Isto é, permitir que passem de um cargo de auxiliar administrativo (2º grau) para um cargo técnico (nível superior). Portanto, os pesquisados revelaram um descontentamento citando “insatisfação” e “mágoa” com tal situação. Afinal, mesmo que o BRDE oportunize um concurso atualmente, os auxiliares administrativos que possuem nível superior afirmaram ser desvantajoso tentar passar para um cargo técnico, em virtude de perderem os benefícios do tempo de



serviço e outras vantagens ao ingressarem em um quadro de pessoal com um plano de cargos e salários distintos e menos atrativo que o atual.

### **3.1.1.3 Dimensão Saúde**

Nesta dimensão foram considerados os fatores relacionados aos hábitos e atitudes dos pesquisados e aqueles decorrentes em função da atividade laboral.

#### **3.1.1.3.1 Hábitos e Atitudes**

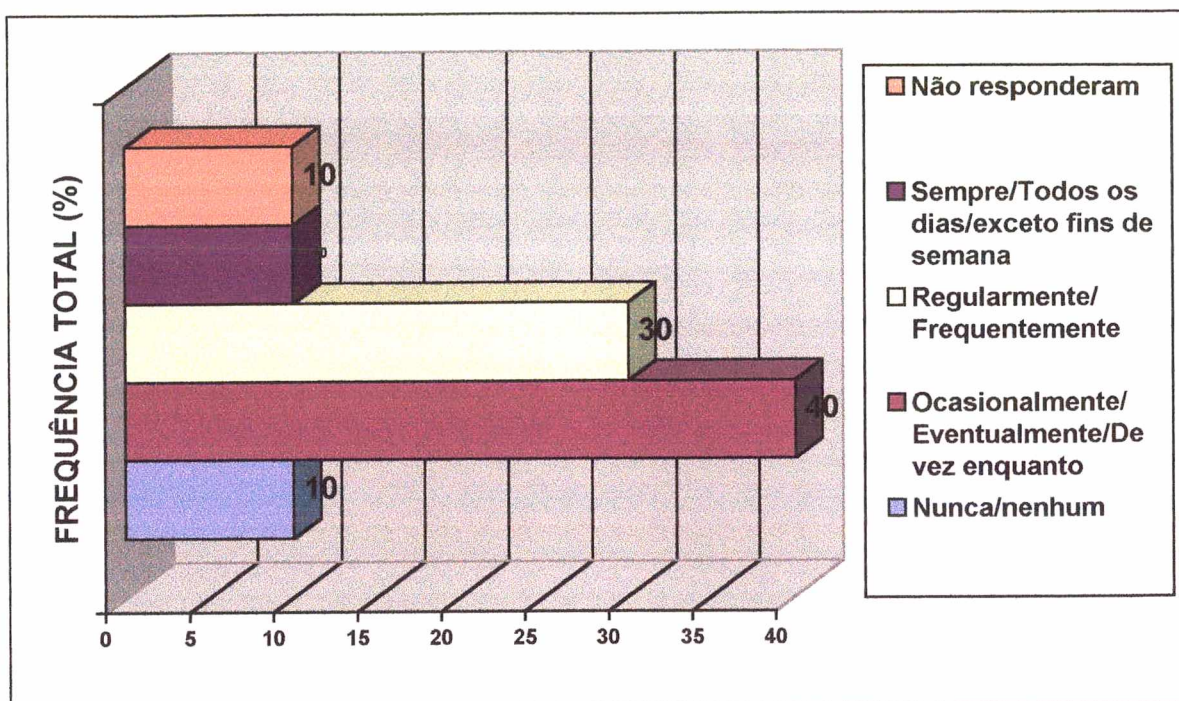
Neste fator foram considerados a prática de exercícios físicos, o peso, os hábitos alimentares, a ocorrência de doenças como a diabetes, a enxaqueca, a insônia, a pressão arterial e as doenças odontológicas, a frequência de fatos marcantes e de relacionamentos pessoais extralaborais, o estado de saúde, a ingestão de remédios sem prescrição médica, vícios como o cigarro e bebidas alcoólicas, práticas sexuais e passatempos para lazer.

#### **Práticas de Exercícios Físicos**

Sobre a prática de exercícios físicos podemos observar no gráfico 13 que apenas 30% dos pesquisados adotam este hábito regularmente, de uma a três vezes por semana. Já 40% informaram praticar apenas ocasionalmente.

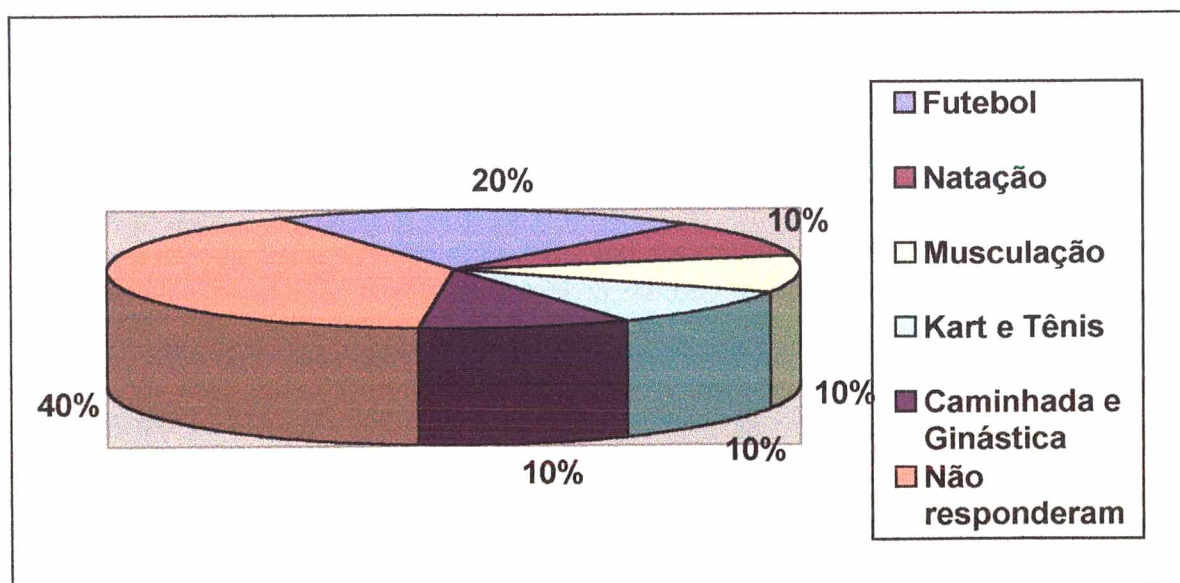
Questionados sobre o tipo de exercícios físicos praticados somente 60% destacaram sua preferência, conforme demonstrado no gráfico 14, destes 1/3 (20%) indicaram o futebol.

GRÁFICO 13 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO À PRÁTICA DE EXERCÍCIOS FÍSICOS



Fonte: Questionário de pesquisa.

GRÁFICO 14 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO AO TIPO DE EXERCÍCIOS FÍSICOS PRATICADOS

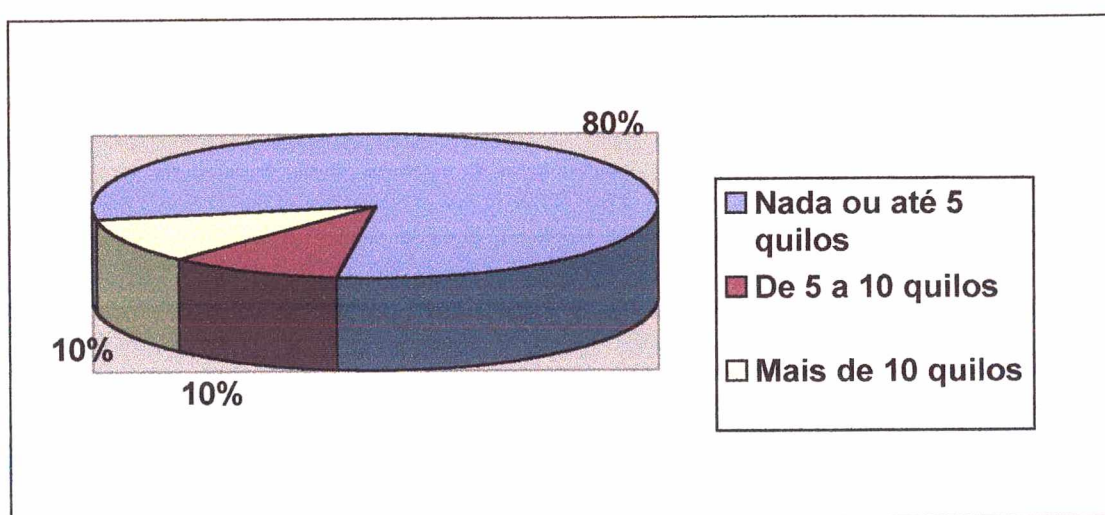


Fonte: Questionário de pesquisa.

### Peso

Dos pesquisados quase a totalidade (80%), conforme indicado no gráfico 15, informaram que seu peso oscilou nada ou até cinco quilos nos últimos cinco anos. Apesar da prática ocasional ou nenhuma de exercícios físicos informada pela metade dos pesquisados(50%), percebemos que o sedentarismo não tem influenciado no aumento de peso dos pesquisados.

GRÁFICO 15 – PERFIL DOS PESQUISADOS EM FUNÇÃO DA QUANTIDADE DE QUILOS QUE ENGORDARAM NOS ÚLTIMOS CINCO ANOS



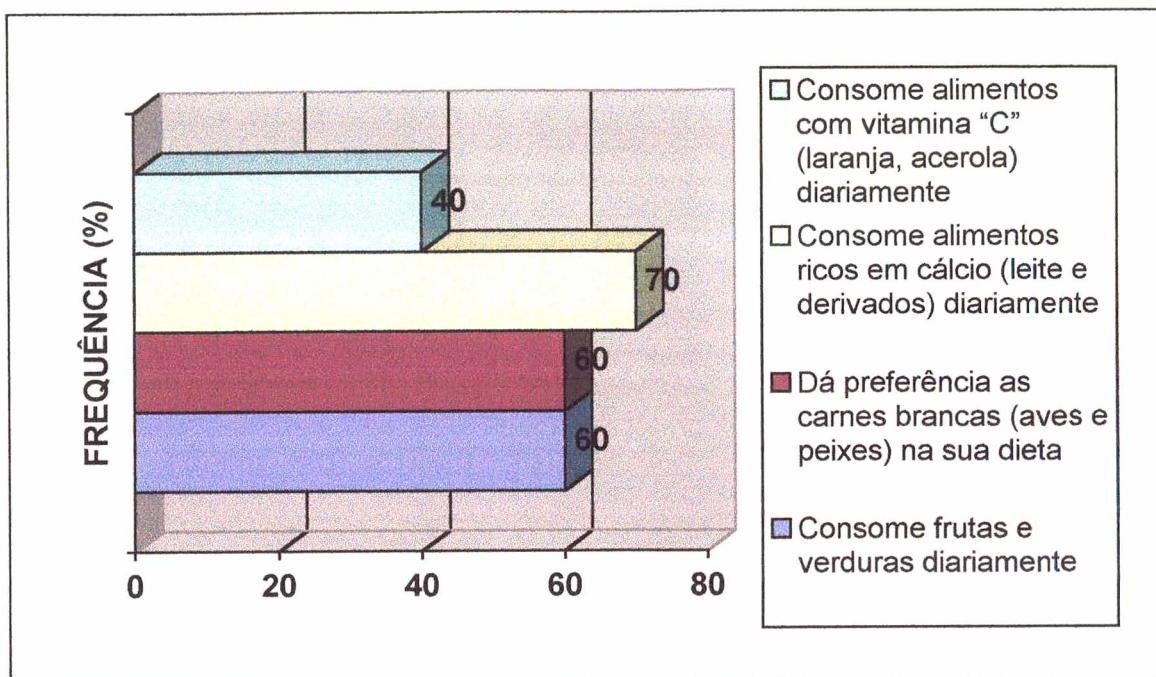
Fonte: Questionário de pesquisa.

### Hábitos Alimentares

Conforme gráfico 16, observamos que entre 60% e 70% da população pesquisada possuem hábitos alimentares diários recomendados pela Organização Mundial de Saúde – OMS, quanto a preferência pelo consumo diário de frutas, verduras, carnes brancas e alimentos ricos em cálcio.



GRÁFICO 16 – PERFIL DOS PESQUISADOS SEGUNDO OS HÁBITOS ALIMENTARES ADOTADOS



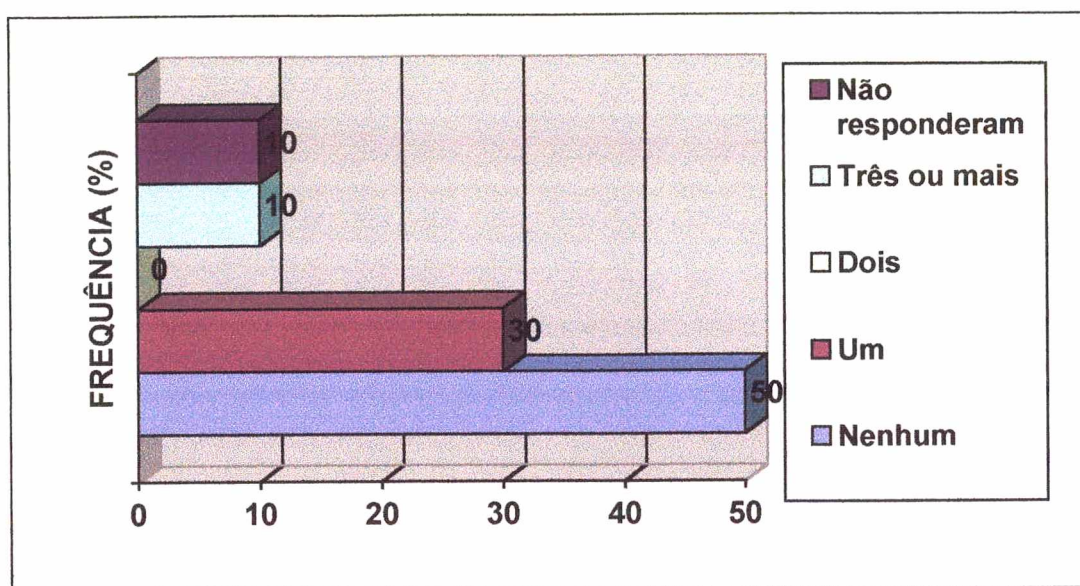
Fonte: Questionário de pesquisa.

### Frequência de Fatos Marcantes

Consideramos fatos marcantes nesta questão, ocorrências como casamento, divórcio, morte de parente ou mudança de emprego, entre outros que possam abalar emocionalmente o indivíduo. Destacamos também que 10% dos pesquisados não responderam esta questão.

Para 50% dos pesquisados, nos últimos doze meses (de julho/1999 a julho/2000), conforme gráfico 17, não ocorreu nenhum fato marcante em suas vidas. Para 30% somente um fato foi percebido, enquanto que para 10% ocorreram três ou mais fatos que abalaram emocionalmente os pesquisados.

GRÁFICO 17 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A PERCEPÇÃO DE FATOS MARCANTES OCORRIDOS NOS ÚLTIMOS 12 MESES



Fonte: Questionário de pesquisa.

Segundo a Phd em Psicologia Clínica e Comunicação Verbal, especialista no tratamento do *stress* e *biofeedback* (Flórida University e Menninger Foudation/USA, licenciada pela Biofeedback Society of America/USA), Doutora Ana Maria Rossi, em palestra proferida aos funcionários do BRDE, não é um acontecimento marcante que aumenta o nível de *stress* no indivíduo, mas a freqüência da ocorrência de vários fatos marcantes, muitas vezes não tão graves, que fazem com que a pessoa seja identificada como portadora de *stress* acima do nível aceitável. A Doutora salientou ainda que indivíduos que realizam diariamente tarefas com exigências cognitivas, incluindo a tomada de micro decisões com freqüência, têm uma probabilidade maior de apresentar um *stress* acima do nível aceitável.

A percepção de um fato como marcante, apesar de exemplificarmos, pode ser diversa de interpretação para cada indivíduo. Neste particular, O'Donnell (1994, p.13) considera que "a lógica é claríssima: se são nossos pensamentos que criam a falta de paz são eles que podem e devem restabelecer a tranqüilidade e a estabilidade interna, necessárias para acompanhar o tumulto do mundo fora de nós."



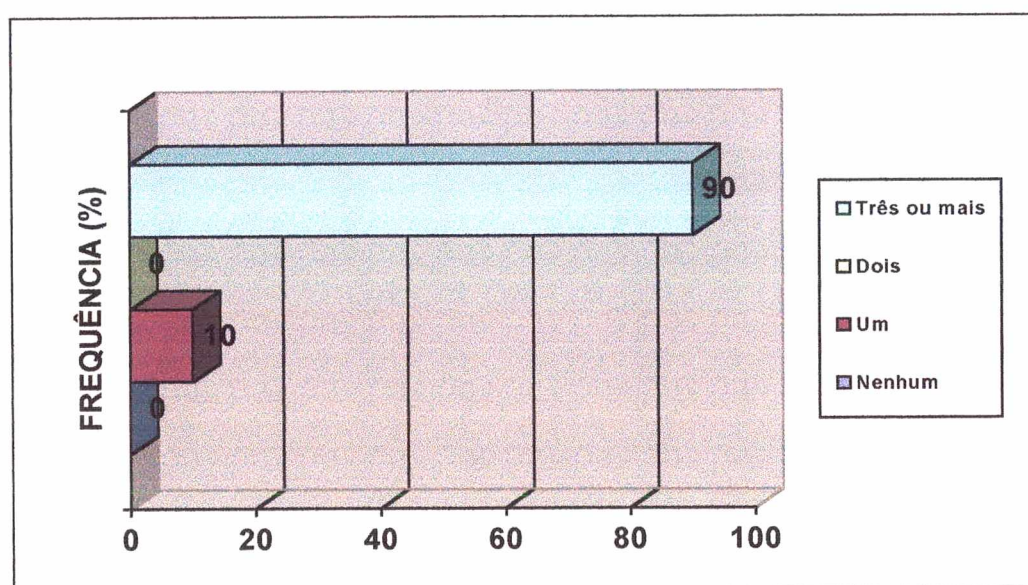
### Relacionamentos Pessoais

Da população pesquisada, 90% indicaram terem contato mais de uma vez por mês com três ou mais amigos ou parentes, segundo o gráfico 18.

Destacamos a importância destes relacionamentos a nível afetivo. Porém, estes mesmos relacionamentos podem ser os responsáveis pelos fatos marcantes na vida cotidiana.

Conforme o programa da TELEMIG – Telecomunicações do Estado de Minas Gerais, Viver com Qualidade, “O trabalho feliz, livre do *stress*, das tensões diárias, dos problemas familiares e das atribuições cotidianas, é um trabalho produtivo.” (O’Donnell, 1994, p. 10)

GRÁFICO 18 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM O NÚMERO DE AMIGOS OU PARENTES CONTACTADOS MAIS DE UMA VEZ POR MÊS



Fonte: Questionário de pesquisa.

### Insônia

Consideramos, nesta questão, insônia como a dificuldade para pegar no sono e/ou o fato de o indivíduo não conseguir dormir pelo menos 7 horas por dia.

Da população estudada, 70% afirmaram nunca ter sofrido de insônia e apenas 30% informaram já terem sofrido, conforme apresentado na tabela 1 e no gráfico 19.

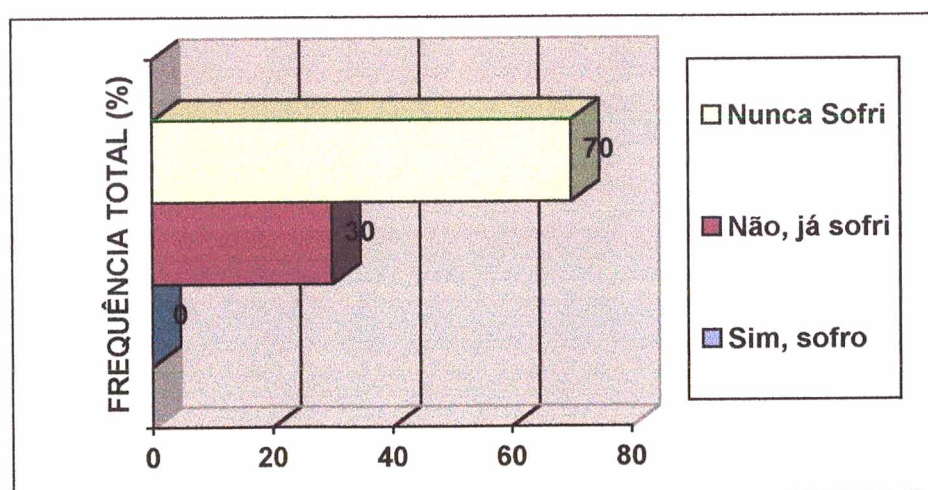
Para Rutenfranz et al. (1989), uma pessoa descansada obterá um bom desempenho profissional em um dia de trabalho, sendo que o bom rendimento físico e os níveis de atenção são perturbados sensivelmente por um estado de cansaço, refletindo também na coordenação motora e no ritmo mental.

**TABELA 1– DISTRIBUIÇÃO DOS PESQUISADOS QUANTO A PERCEPÇÃO DE ESTAREM SOFRENDO DE INSÔNIA**

PERCEPÇÃO	QUANTIDADE DE MESES	FREQUÊNCIA (%)	FREQUÊNCIA TOTAL (%)
Sim, sofro	0	0	0
Não, já sofri	Não especificou	10	30
	3 (há 3 meses)	10	
	6 (há 30 meses)	10	
Nunca sofri	0	70	70
TOTAL	0	100	100

Fonte: Questionário de Pesquisa

**GRÁFICO 19 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A PERCEPÇÃO DE ESTAREM SOFRENDO DE INSÔNIA**



Fonte: Questionário de pesquisa.



### Enxaqueca

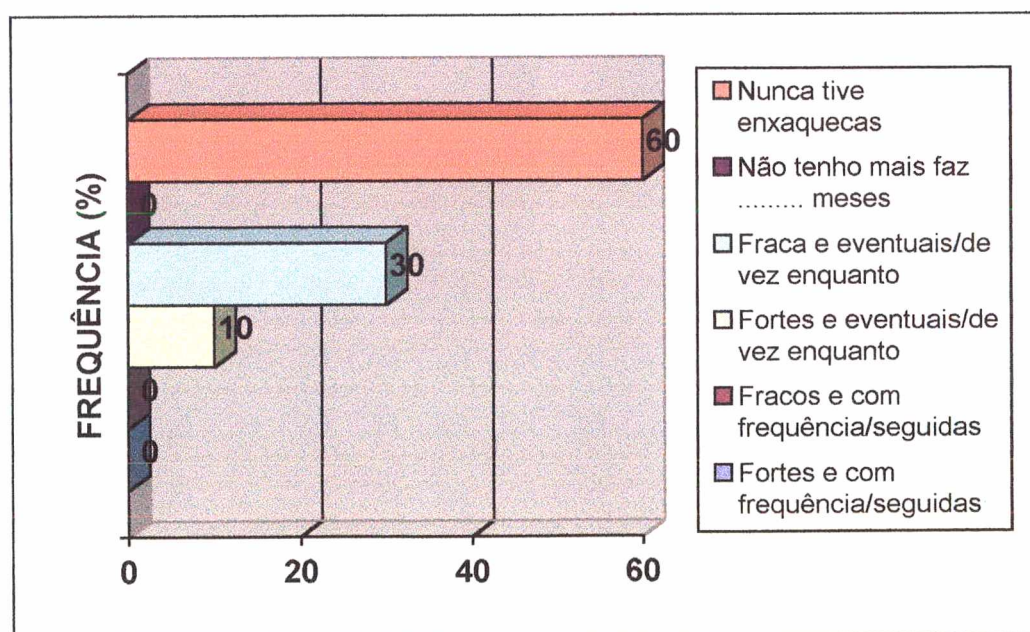
Dos pesquisados, 60% nunca tiveram enxaqueca e apenas 30% sofrem de enxaquecas fracas e eventuais. Somente 10% têm fortes e eventuais enxaquecas. É o que mostra o gráfico 20.

A maioria dos pesquisados, apesar de afirmarem não possuir enxaqueca, contrariam uma das principais recomendações para evitá-la.

Segundo o Doutor Alexandre Feldmam, da Clínica de Cefaléias Alexandre Feldmam, o consumo excessivo de café diariamente, pode provocar enxaquecas e pressão alta. Para o referido Doutor a cafeína desperta o indivíduo, reduz a sensação de cansaço e acelera o fluxo do pensamento. Ele recomenda que o consumo deve limitar-se ao máximo de duas xícaras por dia. Porém, no convívio com a população pesquisada observamos que a média consumida diariamente de café é de seis a oito xícaras diárias por pesquisado.

O doutor supra citado, alerta que a enxaqueca é uma doença séria, muito comum e os custos e sofrimentos por ela causados ainda não foram completamente avaliados.

GRÁFICO 20 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A PERCEPÇÃO DE TEREM ENXAQUECAS



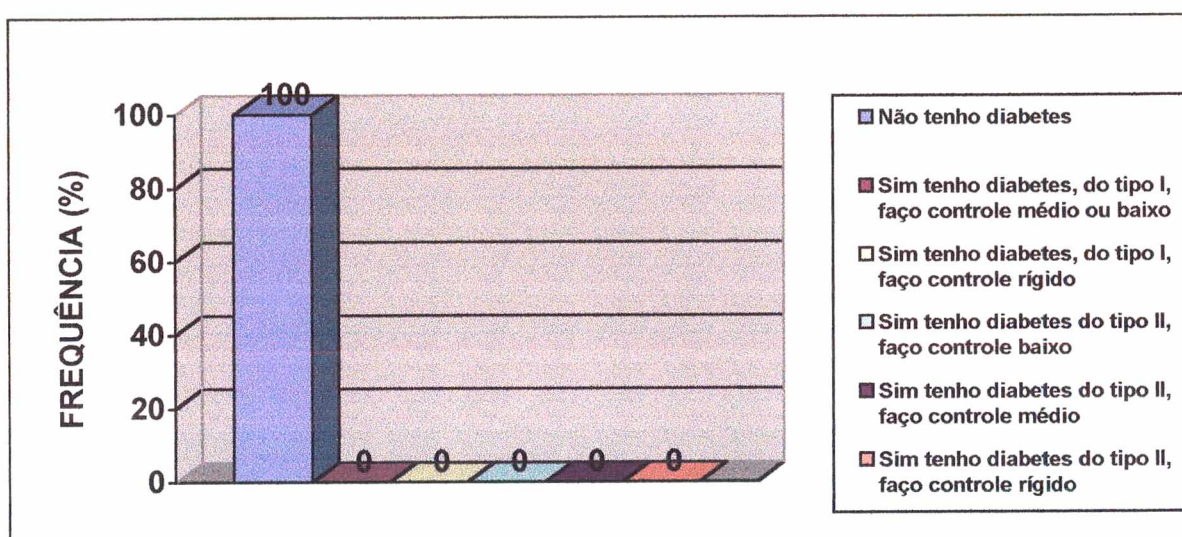
Fonte: Questionário de pesquisa.



## Diabetes

Na questão referente a diabetes (gráfico 21), onde questionou-se o tipo e como controlam a taxa de açúcar no sangue, todos os pesquisados (100%) foram unânimes em afirmar que não têm diabetes.

GRÁFICO 21 – PERFIL DOS PESQUISADOS SEGUNDO A PERCEPÇÃO DE SEREM PORTADORES DE DIABETES, SABEREM O TIPO DE DIABETES E COMO CONTROLAM A TAXA DE AÇÚCAR NO SANGUE



Fonte: Questionário de pesquisa.

Segundo a Associação Latino Americana de Diabetes – ALAD *apud* Alvarez (1996, p. 68), a diabete não insulino dependentes, “é uma patologia de alta frequência” e tem aumentado sua ocorrência nos últimos anos “e pode ser atribuída, parcialmente, as modificações sócio-culturais induzidas pela urbanização.” Outro fator que deve ser considerado é que a maioria dos diabéticos desconhecem sua enfermidade e a prevalência aumenta com a idade (acima dos 40 anos), com a obesidade e é influenciada pelos antecedentes familiares.

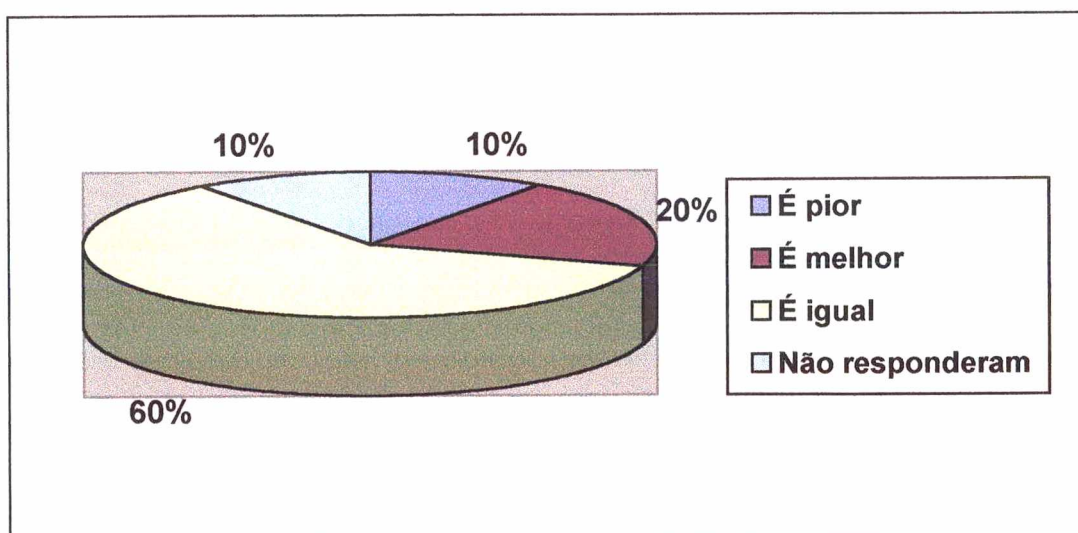
Além do que, o médico da Instituição informou que entre 5% e 7% da população geral possui diabete, acrescentando que da totalidade dos pesquisados que se encontram em apenas um setor da Instituição, não serem diabéticos, é possível se considerarmos a população geral da Agência.

Destacamos nesta questão que os pesquisados, embora não pratiquem exercícios físicos, possuem bons hábitos alimentares e seu peso variou relativamente pouco nos últimos cinco anos, conforme já verificamos.

### Percepção Subjetiva do Estado de Saúde

Questionados sobre seu estado de saúde em relação as pessoas da sua idade, 60% dos pesquisados afirmaram que é igual, 20% que é melhor e 10% que é pior, conforme demonstrado no gráfico 22.

GRÁFICO 22 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A PERCEPÇÃO DE SEU ESTADO DE SAÚDE EM RELAÇÃO AS PESSOAS DE SUA IDADE



Fonte: Questionário de pesquisa.

A questão é um termômetro para os pesquisados quanto ao envelhecimento precoce provocado, segundo o consenso dos médicos, pela exposição diária a problemas pessoais, familiares e ocupacionais, agravados pelos hábitos e atitudes pessoais e aqueles adotados em função da atividade laboral. Corroborando com este fato, a equipe do médico Michael Roizen da Universidade de Chicago/USA, afirma que as pesquisas comprovam que é possível “ganhar” alguns anos adotando hábitos saudáveis, dentre os quais recomendam: parar de fumar, praticar exercícios físicos, evitar o *stress*, ter uma



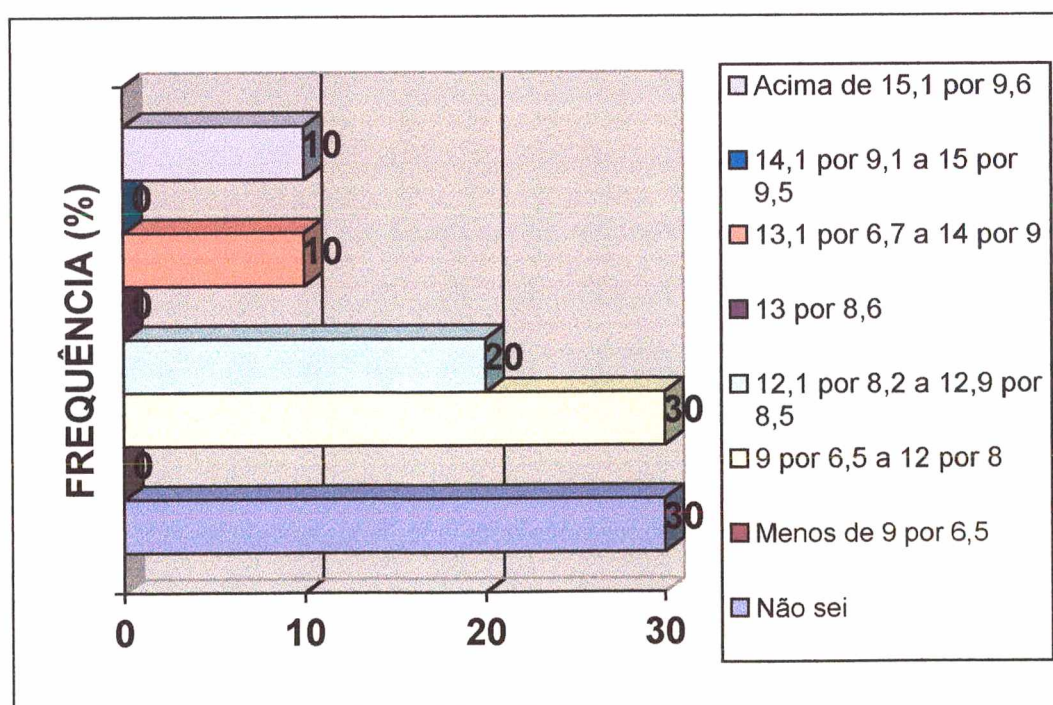
dieta equilibrada, controlar a pressão e o colesterol, ingerir vitaminas diariamente e evitar o excesso de sol, o consumo de bebidas alcoólicas e práticas sexuais sem prevenção. Desta forma promove-se um rejuvenescimento real, disfarçando a idade cronológica (Weinberg, 1999).

### Taxa de Pressão Arterial

O gráfico 23 mostra que da população pesquisada, 30% desconhece sua taxa de pressão arterial. Dos demais, 60% encontram-se dentro dos padrões aceitáveis pela Organização Mundial de Saúde – OMS. Apenas 10% dos pesquisados sofrem de pressão alta. O resultado foi confirmado pelo médico da Instituição que disse que os pesquisados não apresentam problemas com a taxa de pressão arterial.

Isto é salutar porque conforme os relatos de Fielding *apud* Alvarez (1996) a hipertensão arterial é um problema comum na força de trabalho, não foram constatadas ocorrências significativas no caso estudado.

GRÁFICO 23 – PERFIL DOS PESQUISADOS CONFORME A TAXA DE PRESSÃO SANGÜÍNEA



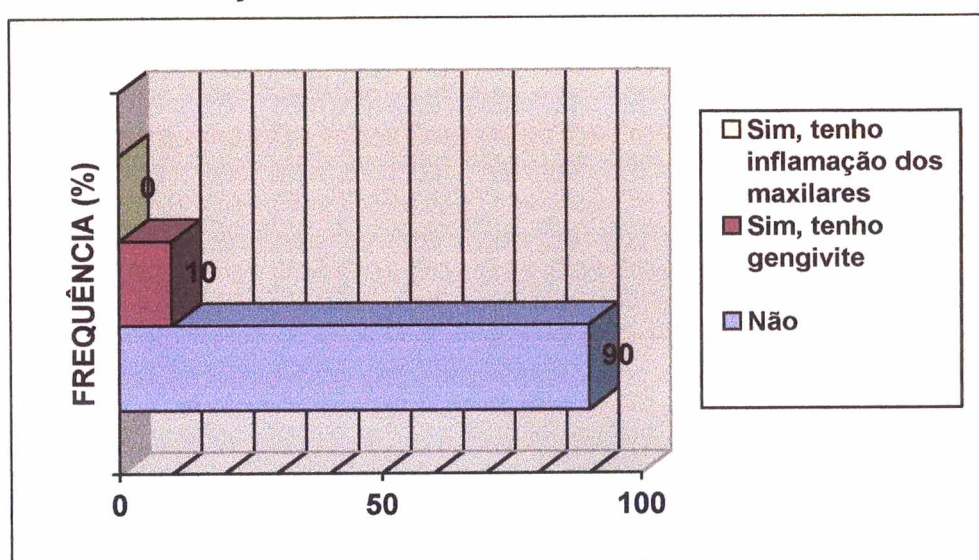
Fonte: Questionário de pesquisa.

### Doença Odontológica

De acordo com o gráfico 24, a quase totalidade dos pesquisados (90%) informaram não serem portadores de qualquer doença odontológica.

De onde constatamos que hábitos alimentares que incluem o consumo de alimentos ricos em cálcio, conforme destacados no gráfico 16, associados a correta higienização bucal refletem a coerência destes dados.

GRÁFICO 24 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A TEREM ALGUMA DOENÇA ODONTOLÓGICA



Fonte: Questionário de pesquisa.

### Ingestão de Remédios sem Prescrição Médica

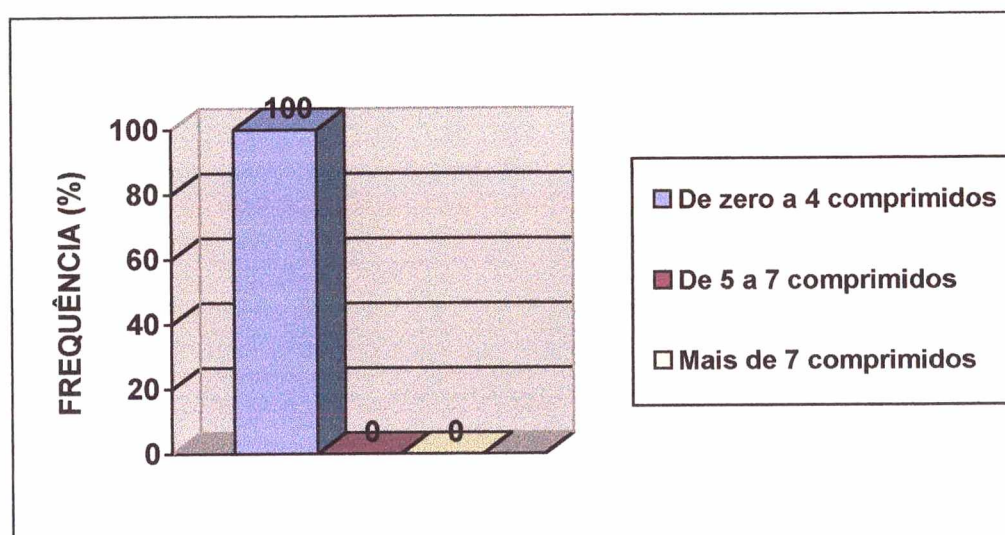
Na questão referente a quantos comprimidos de qualquer tipo ou tamanho (não incluindo vitaminas) os pesquisados ingerem sem prescrição médica por dia, 100% afirmaram ingerir de zero a quatro comprimidos por dia (gráfico 25). Destacamos que 10% dos pesquisados informaram não consumir nenhum comprimido.

Este fato foi elucidado quando entrevistamos o médico da Instituição, que dá plantão diário, das 14:00h às 16:00h, exclusivamente aos funcionários da Agência Florianópolis/SC. O referido Doutor disse que por terem um médico a disposição, ao sinal de qualquer mal estar o funcionário procura o consultório indicando o que está sentindo e é medicado adequadamente.



Constatamos porém, através do grupo de foco, que alguns dos pesquisados disseram ingerir voluntariamente, aspirinas e outros remédios similares quando estão sentindo dor de cabeça ou enxaqueca.

GRÁFICO 25 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A QUANTIDADE DE COMPRIMIDOS DE QUALQUER TIPO OU TAMANHO QUE INGEREM SEM PRESCRIÇÃO MÉDICA POR DIA, NÃO INCLUINDO VITAMINAS

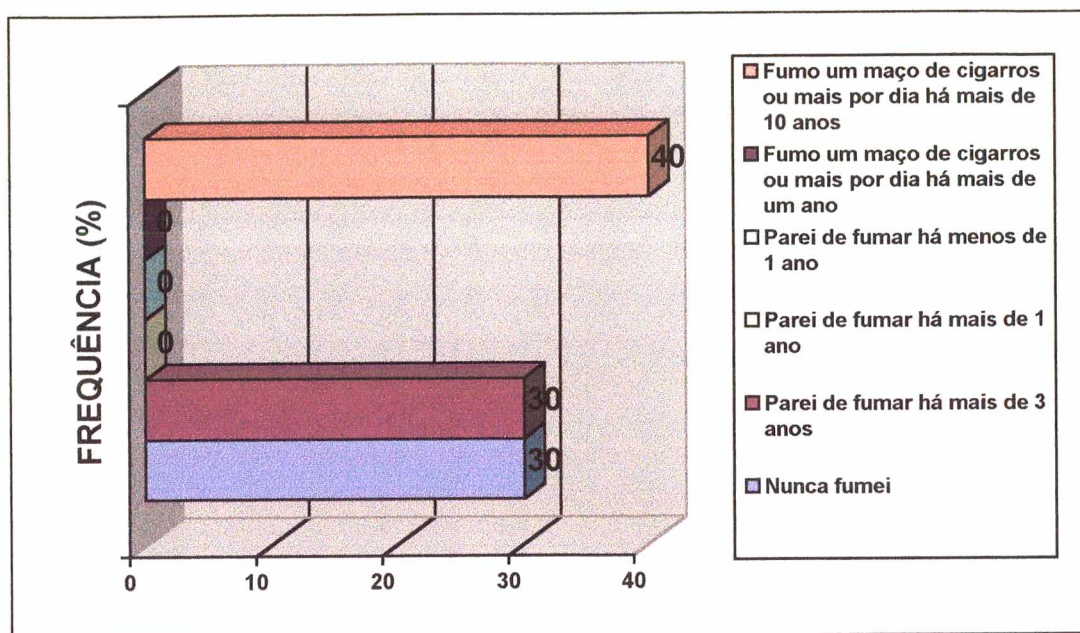


Fonte: Questionário de pesquisa.

### Fumo

Apesar das campanhas alertarem para o perigo de fumar, podemos observar no gráfico 26 que 40% dos pesquisados fumam um maço de cigarros ou mais por dia há mais de dez anos, enquanto que 30% nunca fumaram e 30% pararam de fumar há mais de três anos, sendo que destes, 10% destacaram terem parado de fumar há mais de quinze anos.

GRÁFICO 26 – PERFIL DOS PESQUISADOS SEGUNDO A QUANTIDADE DE CIGARROS FUMADOS DIARIAMENTE



Fonte: Questionário de pesquisa.

O médico da Instituição informou que um ex-fumante só é considerado como tal quando a suspensão do vício já dura mais de dez anos.

Observamos no ambiente de trabalho que embora exista uma política de restrição ao fumo e de ser proibido por lei fumar no ambiente de trabalho, os pesquisados quebram esta regra. Segundo Dejours (2000), durante a execução de uma tarefa existem “freadas na produção” necessárias à regulação do binômio homem-trabalho, destinadas a assegurar a continuidade da tarefa e a proteção da vida mental do trabalhador.

Para Dejours (2000) a organização do trabalho não explora o sofrimento em si mesmo, mas principalmente os mecanismos de defesa utilizados contra esses sofrimentos que geram tensão, nervosismo e agressividade e que são explorados pela produção.

Desta forma, o hábito de fumar torna-se uma válvula de escape que visa disfarçar o sofrimento imposto pelo ritmo solicitado ao cumprimento das tarefas em tempo hábil.

O hábito de fumar no ambiente de trabalho por 40% dos pesquisados, expõe a totalidade da população a inalar fumaça. Sendo que 70% indicaram que

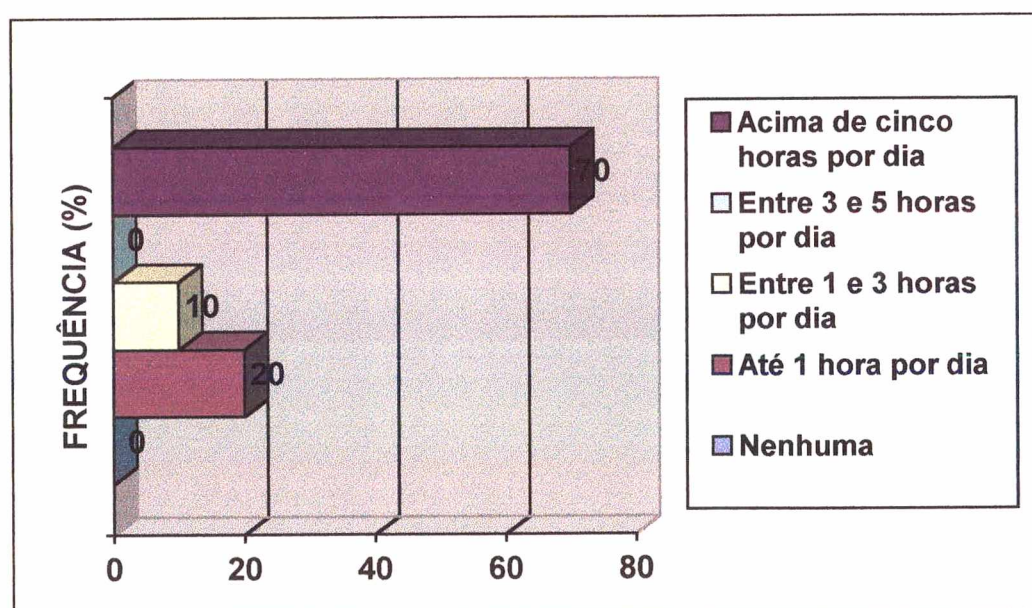
idos,



ficam expostos a fumaça acima de cinco horas por dia segundo o gráfico 27. Tal dado coincide com o total de horas trabalhadas por 60% dos pesquisados (seis horas por dia), segundo o gráfico 11.

De acordo com pesquisas publicadas em revistas científicas pela equipe do médico americano Michael Roizen “fica-se sabendo que um não fumante exposto à fumaça do cigarro por mais de três horas diárias pode “envelhecer” três anos.” (Weinberg, 1999, p. 112)

**GRÁFICO 27 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A QUANTIDADE DE HORAS QUE FICAM EXPOSTOS A FUMAÇA POR DIA**



Fonte: Questionário de pesquisa.

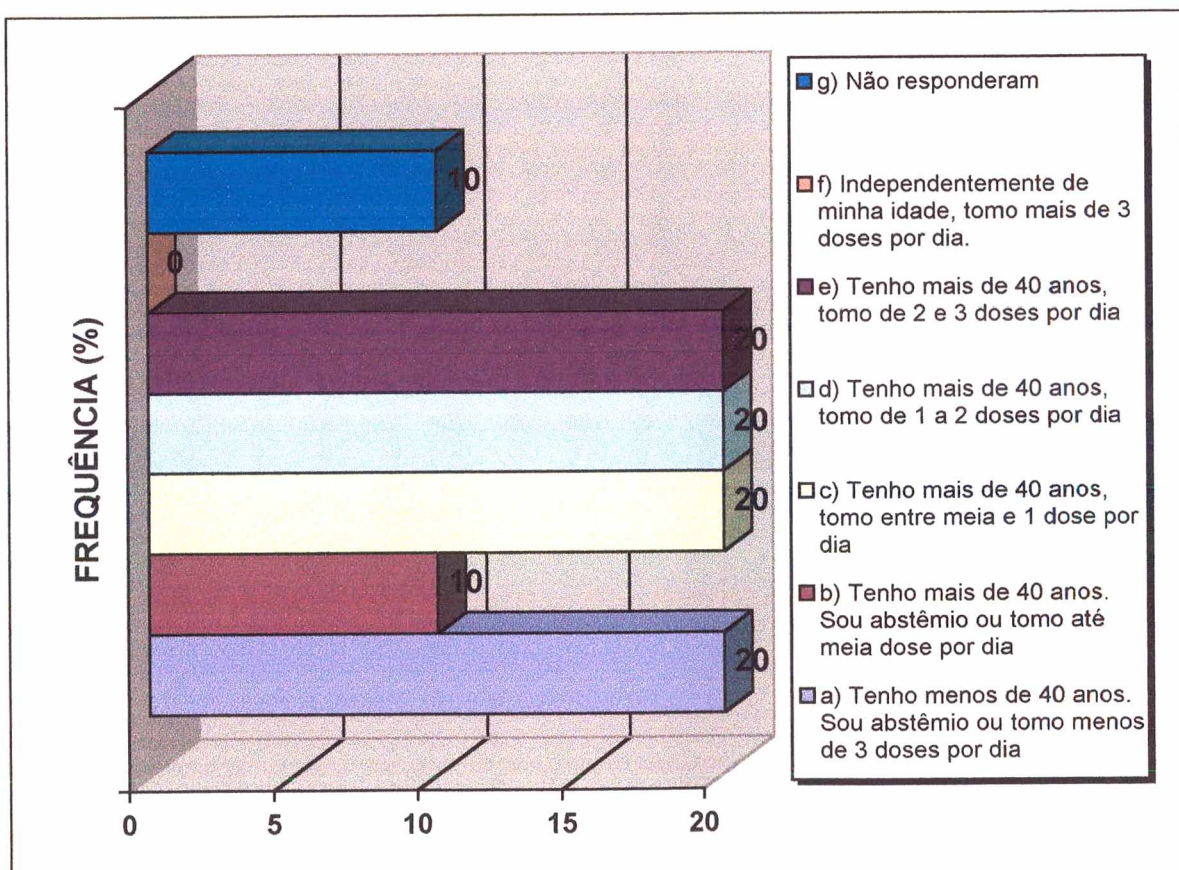
### **Bebida Alcoólica**

Através do gráfico 28, verificamos que 70% dos pesquisados possui mais de 40 anos. Sendo que 40% informaram consumir entre 1(uma) e 3 (três) doses diárias de bebida alcoólica.

Conforme interpretação da pesquisa do médico Michael Roizen, o consumo de doses diárias de bebidas alcoólicas pelos pesquisados está dentro dos limites aceitáveis. Esta constatação é salutar, pois “O Brasil é o maior consumidor de destilados do mundo (Campanha, 1994). Dentre as pessoas que

bebem, aproximadamente 30% desenvolvem algum tipo de doença como, deficiência cardiorespiratória, câncer, cirrose hepática, gastrite, problemas do sistema nervoso, entre outras.” (Alvarez, 1996, p. 58) E da população pesquisada, doenças provocadas pelo consumo excessivo de bebidas alcoólicas não foram constatadas, conforme informou o médico da Instituição.

**GRÁFICO 28 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A QUANTIDADE DE DOSES DE BEBIDA ALCOÓLICA INGERIDA POR DIA**



Fonte: Questionário de pesquisa.

### **Tipo e Frequência de Relacionamentos Sexuais**

Conforme demonstrado no gráfico 29, verificamos que 90% dos pesquisados afirmaram possuir um relacionamento monogâmico e heterossexual há mais de dez anos.

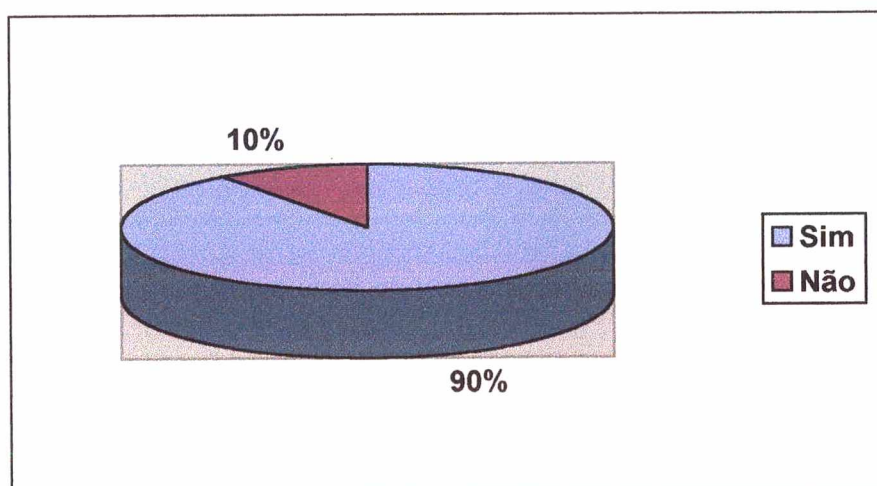
Deste dado constatamos que a quase totalidade da população pesquisada, que é 100% formada por homens é casada com uma mulher



(relacionamento heterossexual) e fiéis a sua companheira (relacionamento monogâmico) há mais de dez anos.

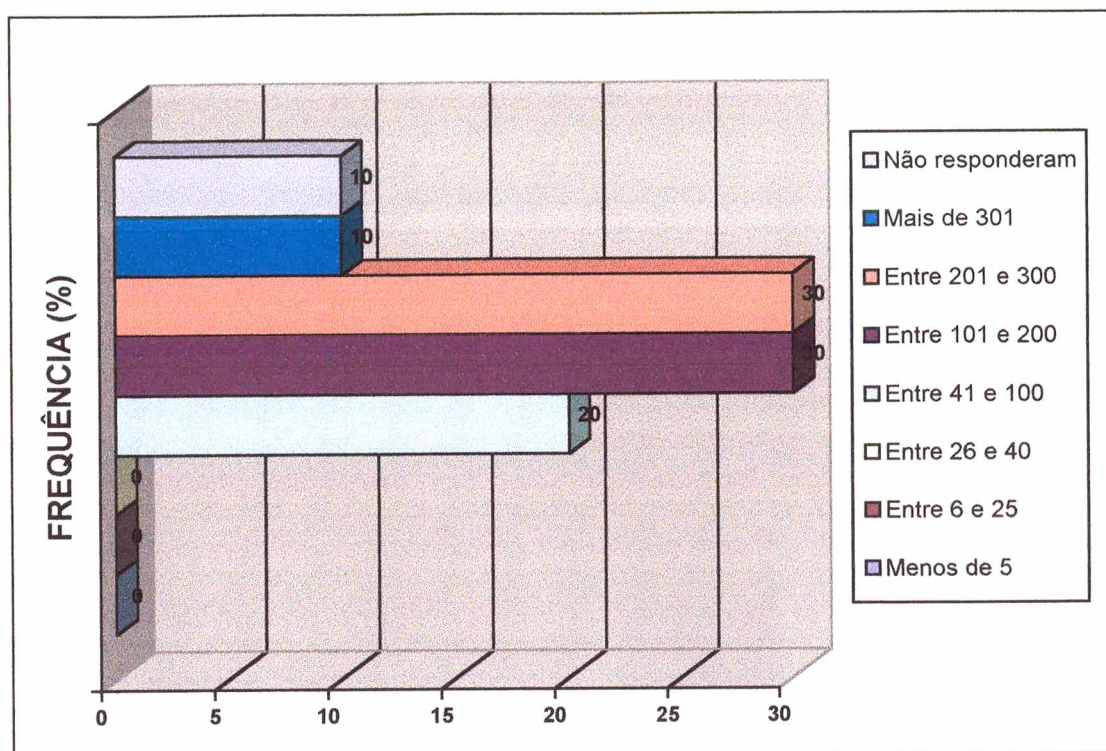
Deduzimos que, conforme os dados analisados na dimensão pessoal e através do convívio com os pesquisados, essas são pessoas que desfrutam de estabilidade emocional no que se refere a harmonia familiar. Esse fato é comprovado também pelo gráfico 30, que apresenta 70% dos pesquisados com acima de 101 orgasmos por ano. Uma média considerada normal dentro da faixa etária em que se encontram os pesquisados, conforme a interpretação da pesquisa do médico Michael Roizen (Weinberg, 1999), e pelo médico da Instituição, que ainda informou que acima de 102 orgasmos por ano revelam um mínimo de aproximadamente duas relações sexuais por semana, com orgasmo.

**GRÁFICO 29 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A OPÇÃO POR UM RELACIONAMENTO MONOGÂMICO E HETEROSSEXUAL HÁ MAIS DE 10 ANOS**



Fonte: Questionário de pesquisa.

GRÁFICO 30 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A QUANTIDADE DE ORGASMOS POR ANO



Fonte: Questionário de pesquisa.

### Hábitos e Frequência com Jogos de Dominó, Baralho e Bingo

De acordo com o gráfico 31, verificamos que 60% dos pesquisados manifestaram o gosto por jogos de dominó, baralho e bingo, indicando também que este hábito é ocasional, ou seja, praticam de vez em quando, sem uma frequência regular (gráfico 32).

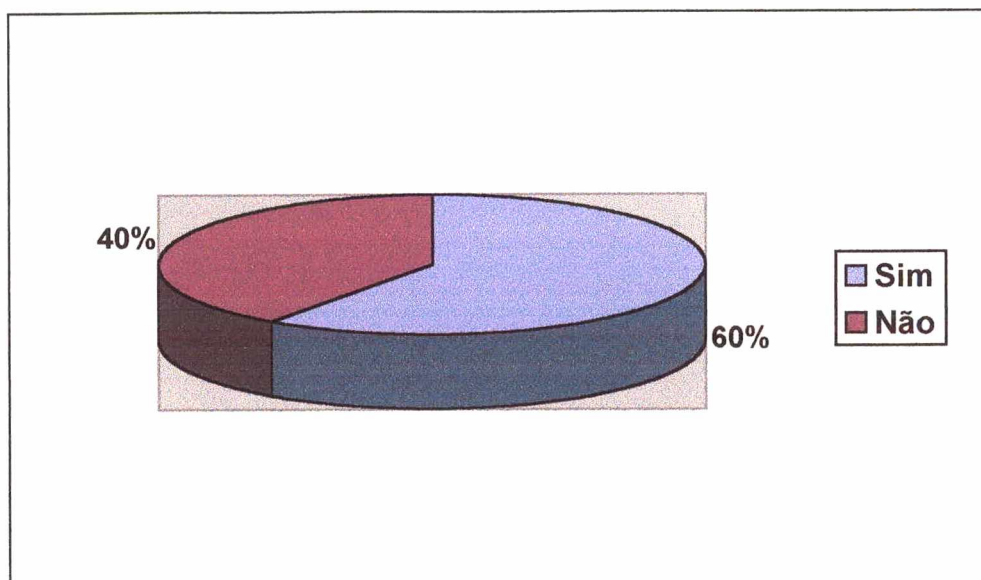
Os pesquisados informaram através do grupo de foco que encontram-se algumas vezes até mesmo no BRDE – em local apropriado, no Bar da Associação, no 11º andar, para a prática dos referidos jogos.

Conforme pesquisas com as quais o médico da Instituição concorda, tais jogos, além de estreitar e aprimorar o convívio social dos pesquisados são recomendados por desenvolverem o raciocínio e despertar a atenção e a memória. Neste caso, a prática inconstante não se configura como vício – mesmo porque as partidas não envolvem apostas com dinheiro – e auxiliam os



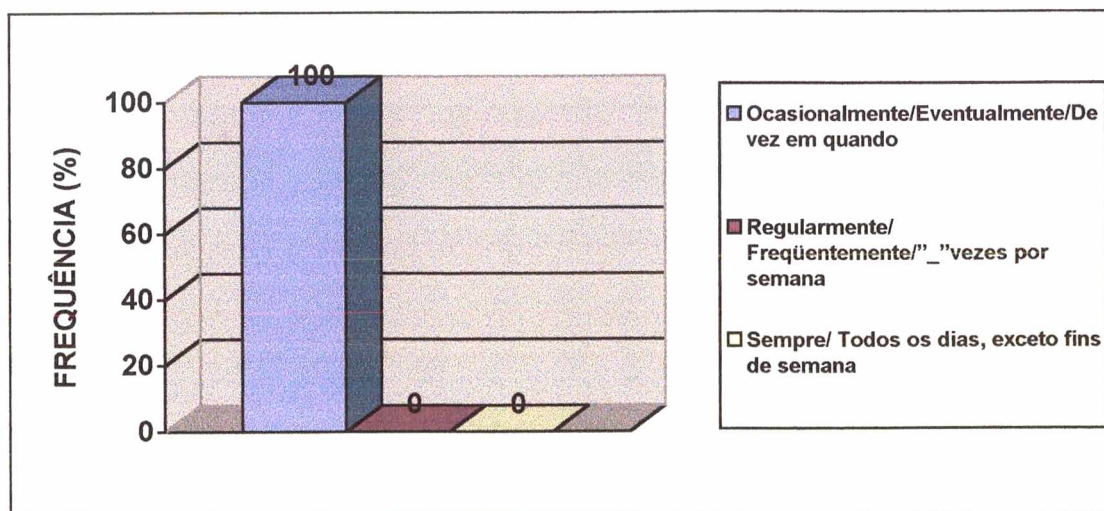
pesquisados em sua rotina diária, uma vez que trabalham no setor de cobrança e lidam com números, nomes e datas diariamente.

GRÁFICO 31 – PERFIL DOS PESQUISADOS EM FUNÇÃO DO HÁBITO OU GOSTO POR JOGOS COMO DOMINÓ, BARALHO E BINGO



Fonte: Questionário de pesquisa.

GRÁFICO 32 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A FREQUÊNCIA COM QUE PRATICAM JOGOS DE DOMINÓ, BARALHO E BINGO DENTRE AQUELES QUE RESPONDERAM TER O HÁBITO OU GOSTAR DESTES JOGOS (60%)



Fonte: Questionário de pesquisa.

### **Passatempo Predileto – Hobby**

Na questão que solicitava que os pesquisados indicassem apenas um *hobby* – passatempo predileto, 20% dos pesquisados não responderam. Os demais 80% informaram os seguintes *hobbies*, que transcrevemos:

- 1 – “*kart*”,
- 2 – “Viagem”,
- 3 – “Final de semana na praia - ano todo”,
- 4 – “Caminhadas”,
- 5 – “Praticar Futebol”,
- 6 – “Dominó”,
- 7 – “Pescaria/Natação/Andar - Caminhada”,
- 8 – “Futebol.”

Devemos destacar o que Horkheimer (1976, p. 47) comenta sobre *hobby*, “quando se pergunta a alguém qual é o seu *hobby*, a resposta é golfe, livros, fotografias, e não se sabe mais que, tão descuidadamente como se diz qual é seu peso. Como gostos racionalizados e aceitos, os *hobbies* são considerados necessários para manter a pessoa de bom humor, tornando-se uma instituição.”

#### **3.1.1.3.2 Em Função da Atividade Laboral**

Neste fator foram verificados os motivos de saúde relacionados a ausência no trabalho, bem como as ausências provocadas por outros motivos. Consideramos também neste fator, as questões pertinentes a frequência de fatos marcantes, enxaquecas e insônia, já analisadas quando abordamos o fator hábitos e atitudes.

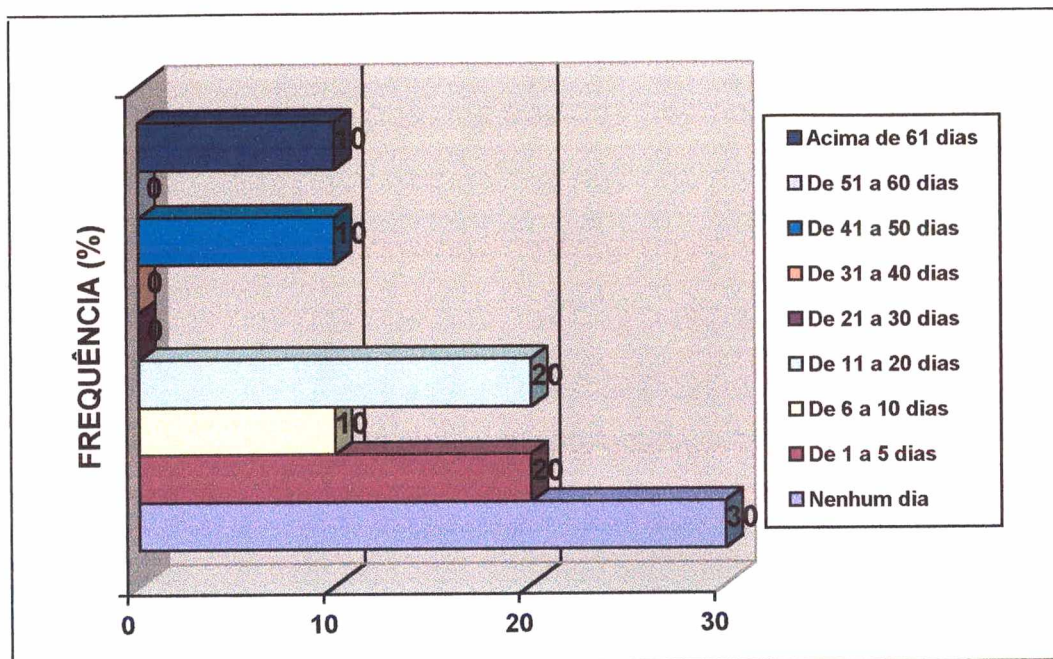
A percepção e a razão dos medos dos pesquisados em relação a sobrevivência da Instituição no futuro e o risco de desemprego também serão interpretados neste fator.

#### **Dias de Ausência ao Trabalho por Motivos de Saúde**

Conforme o gráfico 33, verificamos que nos últimos cinco anos, 50% dos pesquisados informaram que não faltaram nenhum ou até cinco dias de

trabalho por motivo de saúde. Outros 30% precisaram se ausentar de seis a vinte dias, e apenas 20% necessitaram de mais de 41 dias devido a problemas de saúde mais graves ou cirurgias.

GRÁFICO 33 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUE SE AUSENTARAM DO TRABALHO POR MOTIVOS DE SAÚDE, EM NÚMERO DE DIAS, NOS ÚLTIMOS CINCO ANOS



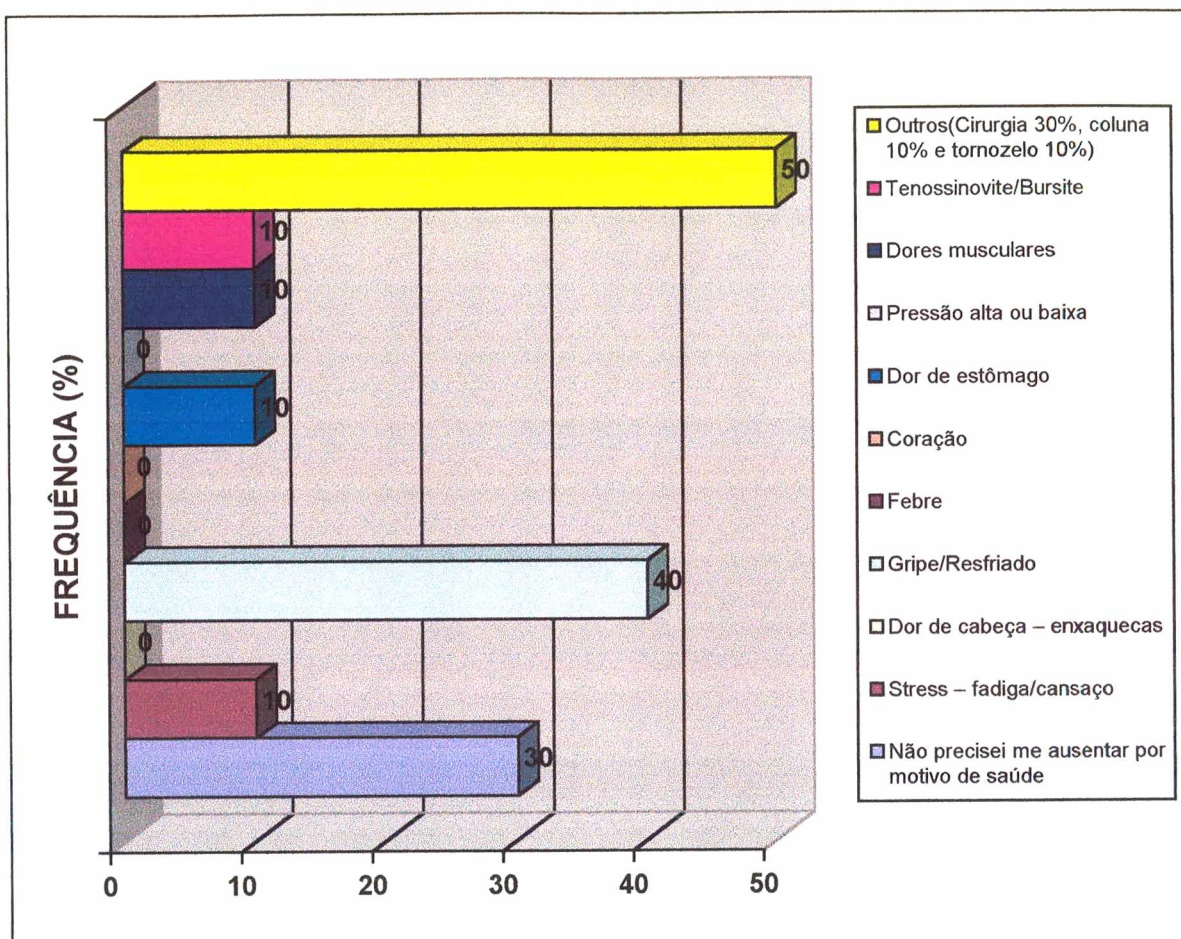
Fonte: Questionário de pesquisa.

### Ausência ao Trabalho Conforme Motivos de Saúde

Nos últimos cinco anos, 40% dos pesquisados informaram que a gripe/resfriado fez com que faltassem ao trabalho, 30% alegou cirurgias e apenas 10% se queixaram de *stress*/fadiga/cansaço ou de dor de estômago ou dores musculares ou tenossinovite/bursite indicando-os como motivos de ausência ao serviço (gráfico 34).



GRÁFICO 34 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUE SE AUSENTARAM DO TRABALHO NOS ÚLTIMOS CINCO ANOS POR MOTIVOS DE SAÚDE



Fonte: Questionário de pesquisa.

Causa estranheza, apesar de ser comum nas empresas, a ausência ao serviço devido a gripes/resfriados. No BRDE, anualmente os funcionários podem, inclusive, optar pela vacina anti-gripal.

Ao comentar o fato com o médico da Agência Florianópolis/SC, o mesmo disse que a situação de resfriado/gripe é comum e pode ser decorrente de alguma exposição ou solicitação excessiva do corpo e/ou da mente do indivíduo que o abalem física e/ou emocionalmente.

Segundo o médico, nem sempre as condições climáticas são responsáveis pelo estado gripal. Muitas vezes este é decorrente da situação de trabalho.

Segundo Dejours (2000), do choque entre um indivíduo dotado de uma história personalizada e a rigidez despersonalizante da organização emergem uma vivência e um sofrimento para o trabalhador. E este sofrimento gera uma insatisfação que provém da carga de trabalho, da fadiga devido ao pouco conteúdo significativo do trabalho.

Muitas vezes as pessoas reagem a dominação imposta pela organização que visa condicionar seu comportamento adequando-o a produtividade almejada, através de mecanismos de defesa e válvulas de escape que não funcionam por todo tempo, obrigando-o a aceitar o regramento e sujeitar-se a ele. Neste caso, não raro, esta opressão revela-se através de sofrimentos psíquicos que resultam em enfermidades que atingem o corpo físico, obrigando o “Ser” a abster-se do trabalho. E a origem da doença é uma situação que baseia-se na “ideologia ocupacional defensiva”, conforme Dejours (2000).

Porém, comparando o resultado desta questão com os registros da ficha médica, fornecidos pelo médico da Instituição, verificamos divergências.

Baseados nas ocorrências registradas pelo médico, quanto aos motivos de saúde que levaram os pesquisados a ausentarem-se do trabalho, constatamos ainda a presença de outros motivos como: traumatismos, atingindo 60% da população pesquisada, alergia (10%), infecção no pé (10%), infecção respiratória (20%), problemas odontológicos (20%) e tendinite (20%).

Sobre a alta ocorrência de traumatismos atingindo os pesquisados, o médico informou que se deve a prática do futebol, que aparece como o esporte mais praticado (gráfico 14) e como o *hobby* mais indicado dentre os pesquisados que responderam essas questões.

### **Ausência ao Trabalho sem ser por Motivos de Saúde ou Férias**

Nesta questão, conforme os dados apresentados na tabela 2 e no gráfico 35, nos últimos cinco anos, 70% dos pesquisados ausentaram-se por prêmio assiduidade, 30% por licença prêmio e 30% para compensação de horas extras.

As ocorrências são provenientes de direitos adquiridos legalmente. O único motivo que pode evidenciar uma sobrecarga laboral são as horas extras trabalhadas, conforme abordaremos posteriormente.

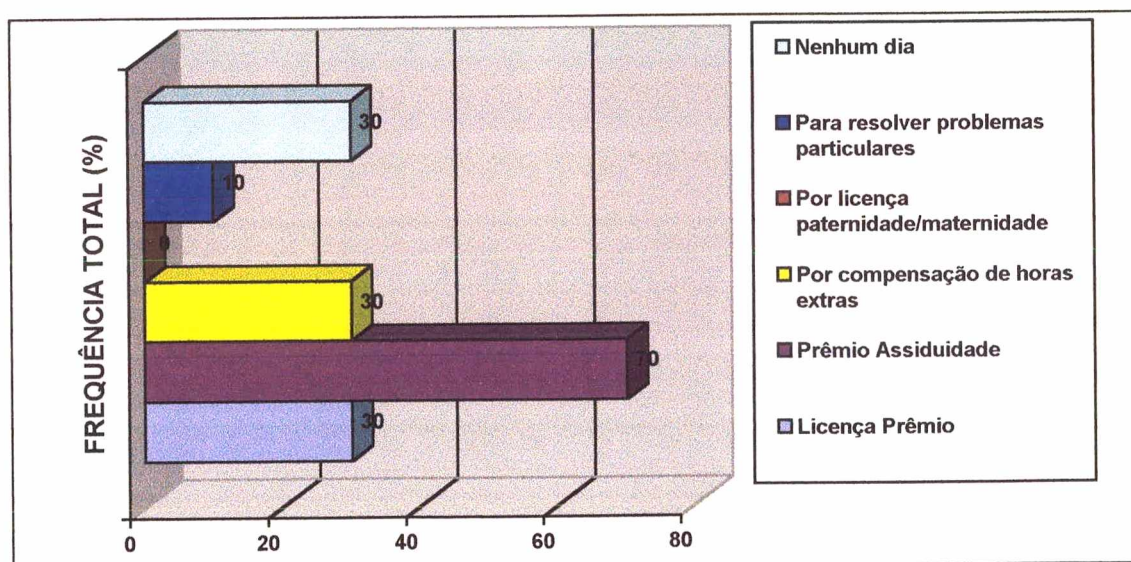


**TABELA 2 – DISTRIBUIÇÃO DOS PESQUISADOS QUE SE AUSENTARAM DO TRABALHO SEM SER POR MOTIVO DE SAÚDE OU FÉRIAS NOS ÚLTIMOS CINCO ANOS**

MOTIVOS	Nº DE DIAS	FREQUÊNCIA (%)	FREQUÊNCIA TOTAL (%)
Licença Prêmio	10	10	30
	15	10	
	45	10	
Prêmio Assiduidade	2	10	70
	6	20	
	10	10	
	15	10	
	20	20	
Por compensação de horas extras	3	10	30
	5	20	
Por licença paternidade/maternidade	0	0	0
Para resolver problemas particulares	1	10	10
Nenhum dia	0	30	30

Fonte: Questionário de Pesquisa.

**GRÁFICO 35 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUE SE AUSENTARAM DO TRABALHO SEM SER POR MOTIVO DE SAÚDE OU FÉRIAS NOS ÚLTIMOS CINCO ANOS**



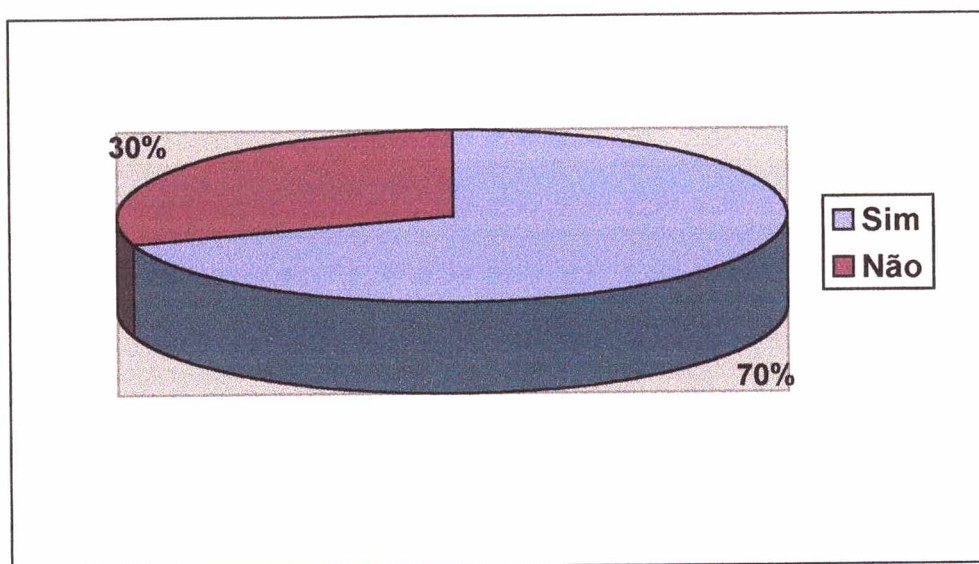
Fonte: Questionário de pesquisa.



### **Razões do Medo de Intervenção no BRDE e o Risco de Desemprego**

Da população pesquisada, 70% confirmaram seu medo quanto a extinção do BRDE e conseqüentemente do seu emprego, conforme gráfico 36.

**GRÁFICO 36 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO AO MEDO DE INTERVENÇÃO NO BRDE E O RISCO DE DESEMPREGO**



Fonte: Questionário de pesquisa.

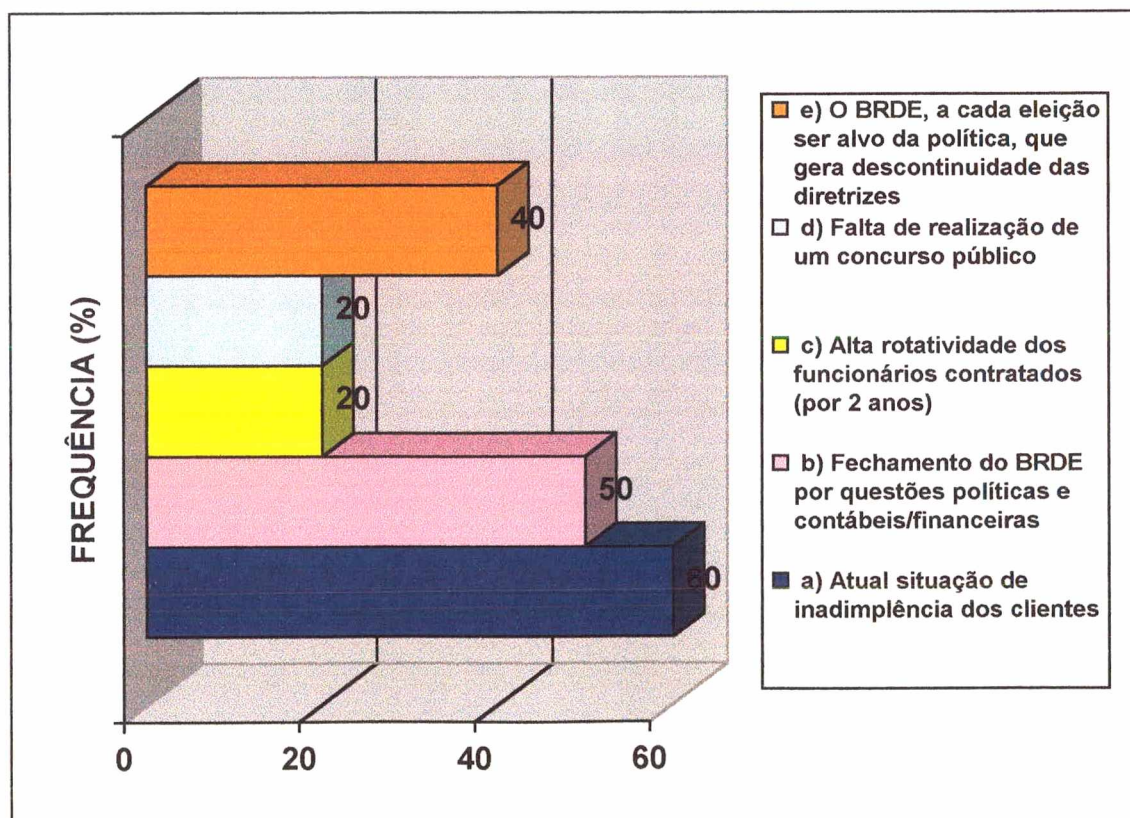
Dos 70% pesquisados que responderam afirmativamente que têm medo de nova intervenção no BRDE, destacaram como razões do medo, conforme a tabela 3 e gráfico 37: 60% a situação do BRDE em relação ao alto índice de inadimplência dos clientes, 50% por questões políticas e contábeis/financeiras, 40% a descontinuidade nas diretrizes organizacionais causadas pelas renovações de diretoria e gerências a cada período eleitoral, 20% acreditam que a descontinuidade também é causada pela alta rotatividade de funcionários contratados por períodos de dois anos, o que prejudica a qualidade do serviço e 20% apresentaram, ainda, a falta da realização de um concurso público como outro fator de risco para o fim da Instituição. Nenhum dos pesquisados relacionou outros motivos.

**TABELA 3 – DISTRIBUIÇÃO DOS PESQUISADOS QUANTO AS RAZÕES DO MEDO DE INTERVENÇÃO NA INSTITUIÇÃO E DE DESEMPREGO**

RAZÕES	FREQUÊNCIA (%)
a) A atual situação do BRDE com relação ao alto índice de inadimplência dos clientes	60
b) O fechamento do BRDE, como já aconteceu anteriormente, devido à questões políticas e contábeis/financeiras	50
c) A alta rotatividade dos funcionários contratados (por 2 anos), o que quebra a continuidade do serviço, prejudicando a qualidade do mesmo.	20
d) A falta de realização de um concurso público para renovação do quadro de pessoal, suprimindo a deficiência de funcionários para realização do serviço.	20
e) O fato do BRDE, a cada eleição ser alvo da política, que renova toda diretoria e gerências a cada período eleitoral, ocasionando uma descontinuidade nas diretrizes organizacionais.	40

Fonte: Questionário de Pesquisa.

**GRÁFICO 37 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO AS RAZÕES DO MEDO DE INTERVENÇÃO NA INSTITUIÇÃO E DE DESEMPREGO**



Fonte: Questionário de pesquisa.



Os pesquisados alegam que a realização de um concurso público perpetuaria o BRDE como Instituição, supriria a deficiência no quadro de pessoal, eliminaria a rotatividade de contratados e minimizaria o impacto da descontinuidade no serviço. Para o grupo pesquisado, novos funcionários comprometidos com a Instituição empenhariam-se em reduzir a inadimplência através de novas propostas de negociação com a clientela.

Desta forma, haveria um ganho de produtividade e de qualidade nos serviços e na vida pessoal de cada funcionário, haja visto que o volume de trabalho será melhor distribuído, de modo que o tempo destinado a realização das tarefas não pressionem psicologicamente o trabalhador, exigindo demandas acima do seu ritmo normal, o que preservaria sua saúde.

Em entrevista com o médico do trabalho, que atua há dez anos na Instituição, o mesmo confirmou que este medo é fundamentado e já provocou crises existenciais em alguns funcionários quando, em 1991, o BRDE entrou em processo de liquidação. Ele disse que uma nova ameaça configurou-se na transição dos governos de Wilson P. Kleinübing para Paulo Afonso E. Vieira, onde o Banco, para se adequar à nova época, passou por uma desestruturação do setor de recursos humanos que gerou conformismo, desinteresse, ansiedades e depressões nos funcionários.

Ainda foi destacado pelo médico que a organização do trabalho no Banco é “arcaica”, e que a informatização se deu por força das necessidades e não pelo fato de o Banco ter entrado na era da informática. Para ele, esta estruturação é prejudicial ao comportamento do funcionário e torna mais lenta as transformações na empresa.

#### **3.1.1.3.3 Análise Intradimensional Saúde**

Dos fatores que compõem a dimensão saúde, sobre os itens que integram o fator hábitos e atitudes, observamos que apesar do sedentarismo, os pesquisados não demonstram ocorrências significativas de aumento de peso, pressão arterial e enxaquecas, e percebemos a total ausência de insônia e diabetes.

Constatamos que os pesquisados possuem uma dieta alimentar saudável, o que contribui para a ausência significativa de doenças odontológicas. Outros fatores que refletem positivamente a saúde física e mental da população pesquisada são: todos os pesquisados raramente ingerem remédios sem prescrição médica, a ocorrência de fatos percebidos pelo grupo como marcantes é baixa, os contatos familiares e com amigos são freqüentes, a vida sexual estável através de relacionamento monogâmico e heterossexual onde os pesquisados apresentam uma freqüência normal de relações sexuais com orgasmo no ano, a prática – mesmo que ocasional, de jogos de dominó, baralho e bingo que além de lazer desenvolvem o raciocínio, a seleção de um tempo destinado a seus passatempos prediletos e o consumo moderado de bebidas alcoólicas. Tais hábitos e atitudes contribuem para o bem estar da população pesquisada.

Apesar dos hábitos e atitudes pró-saúde apresentados, os pesquisados também possuem hábitos e atitudes contra-saúde, como o consumo de cigarros.

Constatamos que o hábito de fumar praticado por 40% dos pesquisados atinge, no ambiente laboral, 100% da população pesquisada. Os 60% não fumantes, tornam-se fumantes passivos. Desta forma, todos ficam expostos a fumaça durante praticamente todo o expediente de serviço.

Dispensa-se comentários e referências quanto aos malefícios à saúde causados pelo cigarro. Porém, contrariando todos as evidências e inclusive a Lei 9.294, de 15/07/96 – que proíbe o fumo em local de trabalho, seguida pelo BRDE, o que verificamos é uma desobediência e indiferença quanto aos riscos e a proibição pelos fumantes e uma resignada concordância pela maioria não fumante.

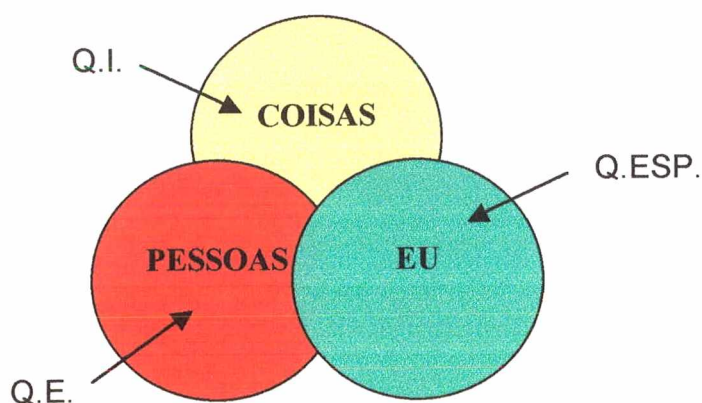
Quanto a percepção subjetiva do seu estado de saúde, a grande maioria (80%) percebe que está com seu estado de saúde igual ou melhor do que as pessoas da sua faixa etária. O fato deve-se, dentre os hábitos e atitudes pesquisados, a apenas o fumo e o sedentarismo prejudicarem esta análise, enquanto que todos os outros agem como compensadores. Assim, a percepção, baseada na aparência física externa (fenótipo) dos indivíduos, leva-os a considerar que estão aparentando uma idade real menor do que a sua idade cronológica.



Sobre os itens que compõem o fator em função da atividade laboral, o diagnóstico revela que quanto às questões referentes a enxaqueca, insônia e a ocorrência de fatos percebidos como marcantes, a maioria dos pesquisados acredita que sua atividade laboral não provoca essas sensações.

Verificamos que o número de dias que os pesquisados ausentaram-se do trabalho por motivos de saúde nos últimos cinco anos foi pequeno. O absenteísmo dos funcionários ao serviço praticamente inexistente, pois contam com um serviço médico na própria agência. Destacaram-se entre os motivos de saúde a gripe/resfriado que, como demonstramos, podem ter origem emocional devido a situação no ambiente laboral, onde a grande maioria manifestou medo em relação a sobrevivência da Instituição e conseqüentemente o risco do desemprego.

Segundo O'Donnell (1997) a sensibilidade emocional é um fator de extrema importância nos relacionamentos humanos. E conforme a teoria desenvolvida por ele, a inteligência (Quociente de Inteligência – Q.I.), que auxilia as pessoas a administrar situações, o emocional (Quociente Emocional – Q.E.) que ajuda as pessoas a administrar relacionamentos pessoais e o espiritual (Quociente Espiritual – Q.ESP.), que contribui para que a pessoa administre seus próprios pensamentos e desejos devem interagir harmonicamente para evitar que o “Ser Humano” sofra, sinta-se angustiado e termine por apresentar enfermidades que deterioram sua saúde física e mental.



---

Figura 1 – A integração das inteligências.

Fonte: O'Donnell, 1997, p. 44.

### **3.1.2 Aspectos Interindividual / Intralaboral**

#### **3.1.2.1 Dimensão Ocupacional**

Nesta dimensão foram considerados os fatores referentes ao trabalho realizado, ao desenvolvimento profissional e as perspectivas fora da Instituição do grupo analisado.

##### **3.1.2.1.1 Trabalho Realizado**

Neste fator consideramos as questões sobre a repetitividade do serviço e a possibilidade de aprimoramento de conhecimento no trabalho.

##### **Repetitividade do Serviço**

Nesta questão apenas 20% dos pesquisados informaram que seu serviço não é repetitivo, enquanto que 50% disseram que, às vezes, é (gráfico 38). Esse índice reduzido apesar de a Instituição ser um banco, deve-se ao BRDE não ser um banco comercial, a exemplo do Banco do Brasil que trabalha com contas de correntistas e poupadores e possui uma bateria de caixas para atendimento ao cliente. O BRDE é um Banco de Desenvolvimento que realiza financiamentos dentro das normas dos agentes financiadores aos seus mutuários.

Portanto, cada projeto financiado é completamente diferente do outro e os problemas na sua implantação e operacionalização são bastante distintos, envolvendo análises diversas.

No setor estudado, as rotinas de cobrança são padronizadas, mas devido aos refinanciamentos sujeitos as normas do BNDES, os procedimentos a serem seguidos, acrescidos das demais tarefas a serem realizadas, incluindo o esclarecimento de dúvidas ao cliente por telefone ou “ao vivo”, fazem com que o dia-a-dia no trabalho torne-se bastante diversificado no que diz respeito as solicitações das demandas.

Ainda com base nas observações do cotidiano que vivenciamos, as exigências, impedem a permanência do funcionário por longos períodos numa mesma tarefa, seja esta repetitiva ou não. Fato este que, se por um lado ajuda a

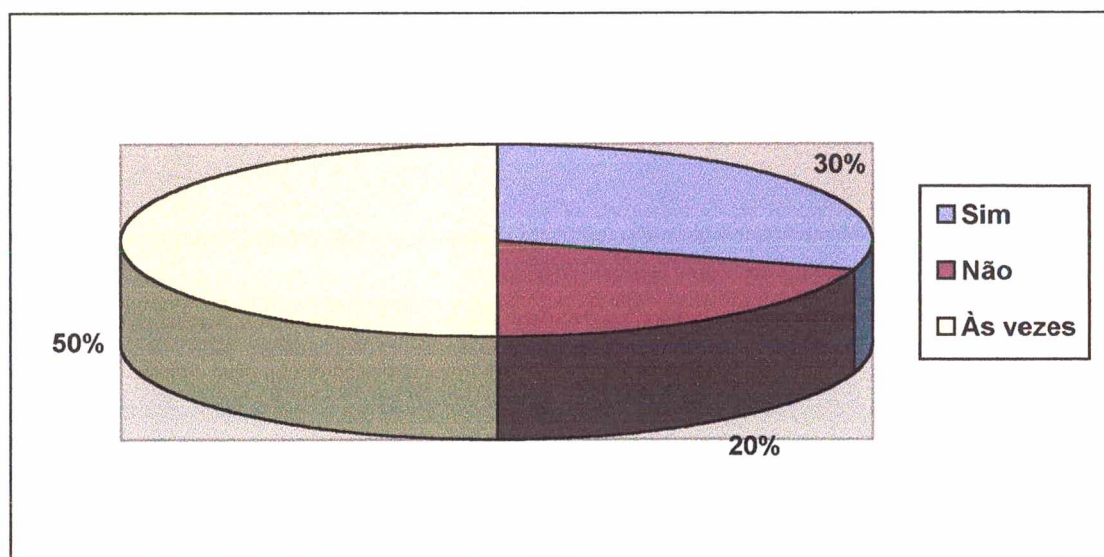


evitar o tédio, por outro lado aumenta a ansiedade em cumprir todas as tarefas do dia em tempo hábil, o que é impossível devido a quantidade de tarefas que ficam para o dia seguinte.

Desta forma, se as tarefas em si têm procedimentos rotineiros e repetitivos, os procedimentos não são executados ininterruptamente, o que dá a impressão aos pesquisados de não desenvolverem tarefas repetitivas e rotinizadas, devido a “quebra” no tempo de execução das mesmas.

Porém, “a fragmentação das tarefas, retira do trabalhador a possibilidade de identificar-se com o conjunto do trabalho. Além disso, favorece a intensificação do ritmo e a pressão do tempo.” (Volpato, 1992, p. II-38) O trabalhador passa a ser tratado como um coadjuvante na cena do trabalho. Os procedimentos pré-determinados são as estrelas e o homem um mero acessório. A prescrição é a protagonista, a pressão temporal a antagonista e o homem, no duplo papel de coadjuvante, e ao mesmo tempo platéia que satisfeita ou não aplaude (trabalha), porque o trabalho não pode parar.

GRÁFICO 38 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A PERCEPÇÃO DA REPETITIVIDADE DO SERVIÇO REALIZADO



Fonte: Questionário de pesquisa.

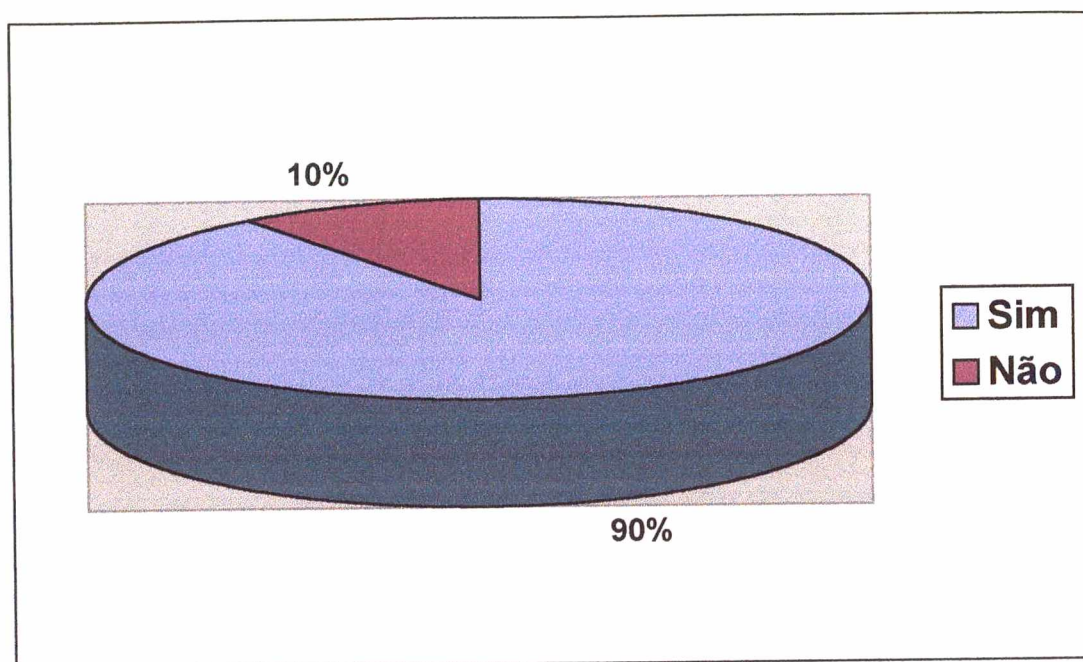
### **Possibilidade de Aprimoramento dos Conhecimentos no Trabalho**

Na percepção dos pesquisados, 90% das atividades que desenvolvem no seu trabalho permitem que aprendam coisas novas, conforme demonstrado no gráfico 39. Isto ocorre por existirem peculiaridades distintas nos financiamentos que associados a maneira como está estruturado o trabalho no setor, que levam a retrabalhos para corrigir situações nem sempre previstas nas normas. Essas ocasiões exigem dos pesquisados sugerir e/ou obedecer a chefia para fazer os acertos necessários. Com isso precisam visualizar o problema em questão além dos limites definidos dentro da sua tarefa, o que faz com que, ao interagirem com procedimentos e pessoas do mesmo e de outros setores, descubram novos procedimentos, compreendam a continuidade do seu trabalho e tentem situar-se dentro do todo.

A noção de funcionamento do sistema como um todo é fundamental para o seu próprio crescimento profissional. Portanto, as situações novas podem ser, além de estressantes e de gerarem medo, benéficas para o indivíduo. Afinal, se a empresa estagnada não cresce, indivíduo que não enfrenta mudanças nas rotinas diárias também não se desenvolve. A monotonia da tarefa inibe a motivação e pode levar a um sofrimento que se materializa no estado de saúde.

Concordando com o fato, Dejours (2000, p. 45) constatou, acerca de atividades monótonas que “certos trabalhadores enfrentam a monotonia da tarefa com possibilidades defensivas individuais muito menos eficazes (defesas comportamentais) e seu sofrimento é, com isso, notoriamente agravado sobre o estado de saúde dos trabalhadores.”

**GRÁFICO 39 – PERFIL DOS PESQUISADOS CONFORME A PERCEÇÃO DE QUE SUAS ATIVIDADES PERMITEM O APRENDIZADO DE COISAS NOVAS**



Fonte: Questionário de pesquisa.

### **3.1.2.1.2 Desenvolvimento Profissional**

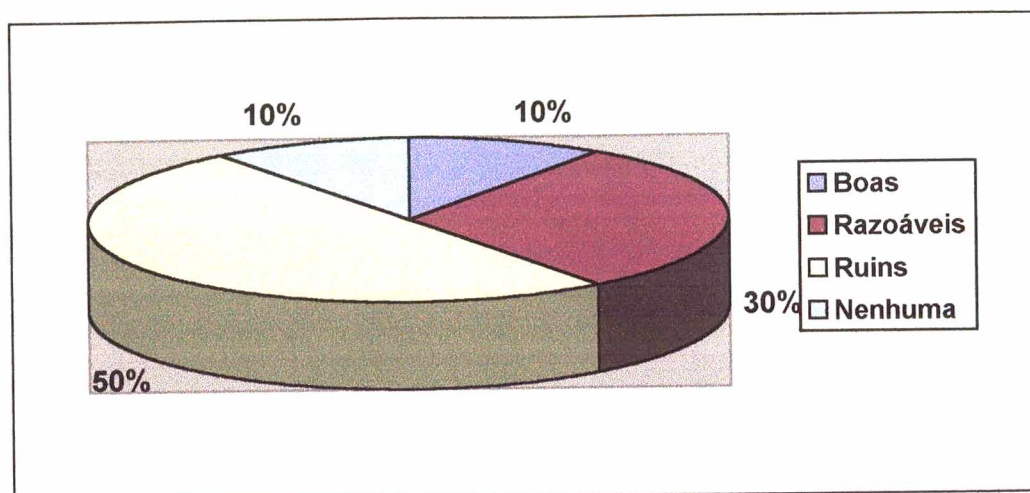
Consideramos neste fator as questões referentes a ascensão profissional interna, a rotatividade, a importância dos treinamentos oferecidos pelo BRDE para o aperfeiçoamento profissional e a percepção da satisfação/realização dos pesquisados em relação ao seu trabalho.

#### **Ascensão Profissional**

No que se refere as chances de ascensão profissional no BRDE, podemos observar no gráfico 40 que, para 50% dos pesquisados as chances são ruins, 30% são razoáveis e apenas 10% dizem que as chances são boas.



GRÁFICO 40 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A PERCEPÇÃO DE SUAS CHANCES EM OCUPAREM POSIÇÕES MAIS ELEVADAS NO BRDE



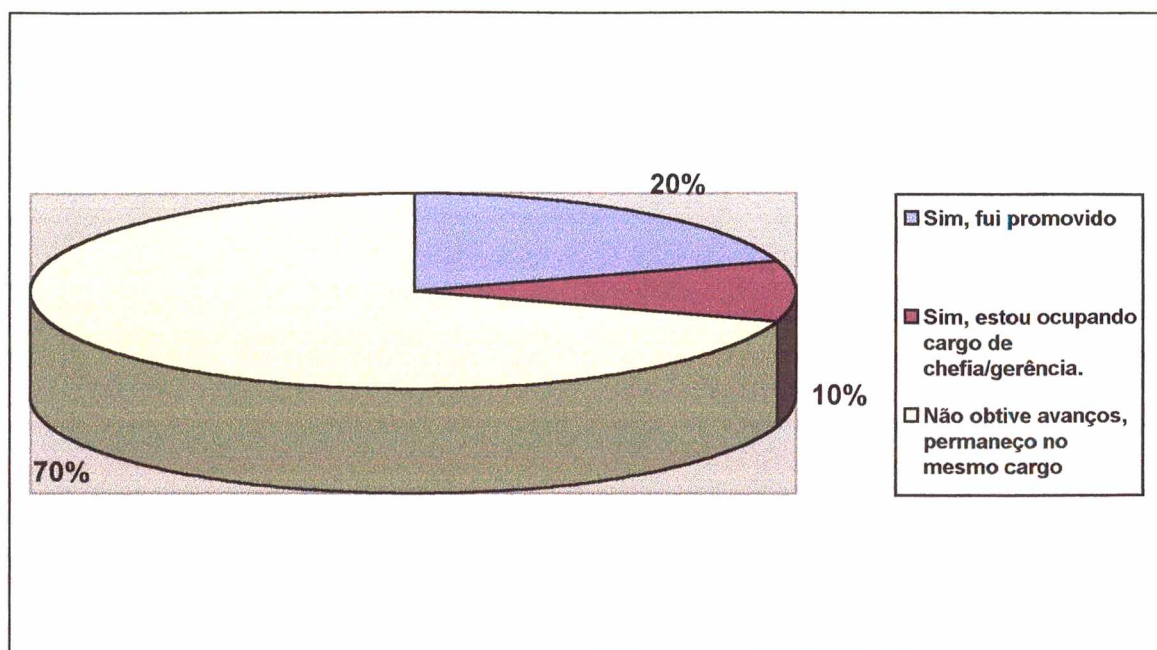
Fonte: Questionário de pesquisa.

Este fato pode ser constatado quando nos reportamos ao gráfico 41, em que 70% dos pesquisados não obtiveram avanços na carreira profissional nos últimos cinco anos, e somente 30% dizem que foram promovidos, sendo que destes, 10% passaram a ocupar cargo de chefia neste período.

A situação pode ser explicada através da lei que, como já citamos, impede a ascensão profissional via concurso interno, apenas através de concurso público externo que, devido ao tempo de serviço da população pesquisada, para eles seria desinteressante financeiramente passar agora ao cargo de técnico. Outra explicação são os cargos de chefia preenchidos por indicações políticas, o que desmotiva os funcionários em fazer carreira.

Ainda existe outro agravante. O choque cultural que acontece internamente devido a implantação de novas tecnologias que exigem novos aprendizados num tempo relativamente curto, conforme destacado por Dejours (2000). Em particular para funcionários de uma geração onde os computadores não integravam ou dominavam as operações contábeis, considerando neste caso o setor pesquisado.

**GRÁFICO 41 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A OBTENÇÃO DE AVANÇOS NA CARREIRA PROFISSIONAL NO BRDE NOS ÚLTIMOS CINCO ANOS**



Fonte: Questionário de pesquisa.

### **Rotatividade**

Quanto a rotatividade no SECOB nos últimos cinco anos, observamos no gráfico 42, que na percepção de 50% dos funcionários houve uma ocorrência acima de oito pessoas.

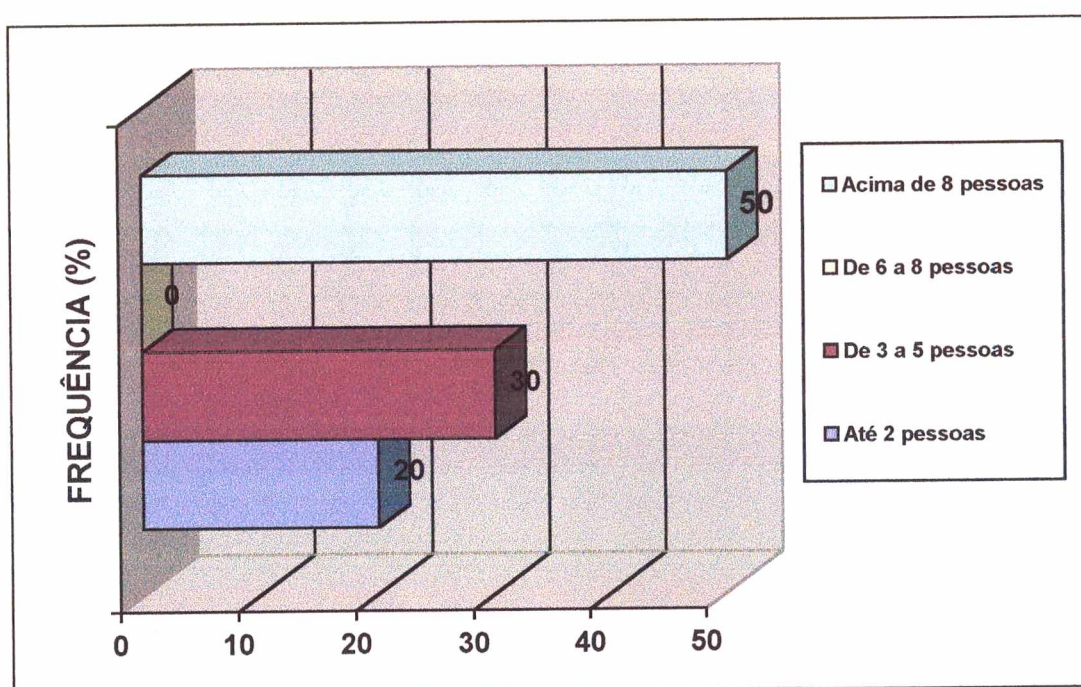
Porém, quando realizado o grupo de foco, esse dado foi significativamente alterado. O motivo é que o setor de cobrança situa-se na mesma sala da Gerência de Cobrança – GECOB e nesta última permanecem os técnicos contratados por dois anos. Uma média de quatro técnicos a cada dois anos. Logo, nos últimos cinco anos, no mínimo oito técnicos passaram pela gerência de cobrança. Na reunião do grupo de foco 70% dos pesquisados confirmaram que ao responderem esta questão levaram em conta os técnicos, que não fazem parte da população do SECOB, que é o ambiente analisado nesta pesquisa.

O novo resultado da questão apontou uma rotatividade de até duas pessoas para 80% dos pesquisados.



A baixa rotatividade deve-se às poucas oportunidades de ascensão profissional, a não admissão de contratados para o SECOB e ao desinteresse dos funcionários de outros setores em trabalhar no SECOB, devido ao tipo e ao volume do serviço e a pressão que atualmente os pesquisados sofrem por melhores resultados.

GRÁFICO 42 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A PERCEPÇÃO DA ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS NO SECOB-AGFLO/SC NOS ÚLTIMOS CINCO ANOS



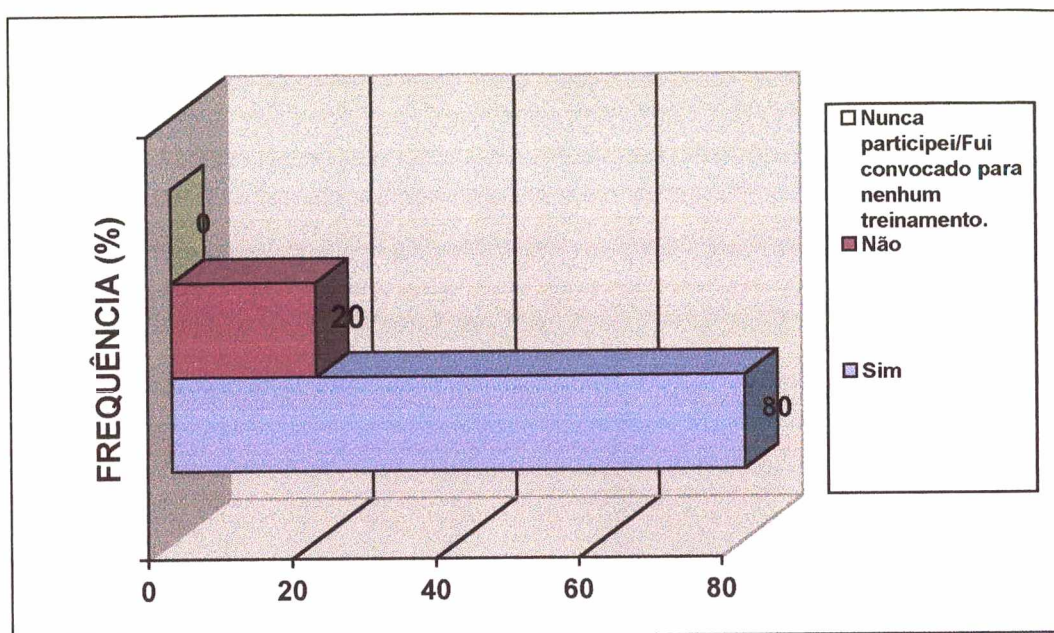
Fonte: Questionário de pesquisa.

### Treinamento

Na percepção de 80% dos pesquisados, os treinamentos dos quais participaram foram importantes para o seu aperfeiçoamento profissional (gráfico 43).



GRÁFICO 43 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A SUA PERCEPÇÃO DA IMPORTÂNCIA DOS TREINAMENTOS PARA O SEU APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL



Fonte: Questionário de pesquisa.

Através do grupo de foco, os pesquisados revelaram que os treinamentos ocorreram em função da implantação de algumas rotinas para o uso de computadores. A informatização foi responsável pelo treinamento, ou como vimos, pelo adestramento dos pesquisados para que façam algumas de suas tarefas via sistema e não mais manualmente. Mudou-se a forma, o procedimento é novo, o ritmo é alterado mas o significado e o objetivo fim da tarefa é o mesmo. Apenas a “roupagem” é que foi informatizada para ganhar agilidade.

Este tipo de treinamento é entendido por O'Donnell (1997) como adestramento, pois não leva em conta o conceito de educação. Nestes casos os indivíduos apenas decoram procedimentos, muitas vezes sem compreendê-los por que não foram educados para entender a nova forma de apresentar os resultados da tarefa, o que leva-os a atribuí-la um significado vazio. E o vazio é o espaço deixado por algo que foi extirpado ou que deixou de existir.

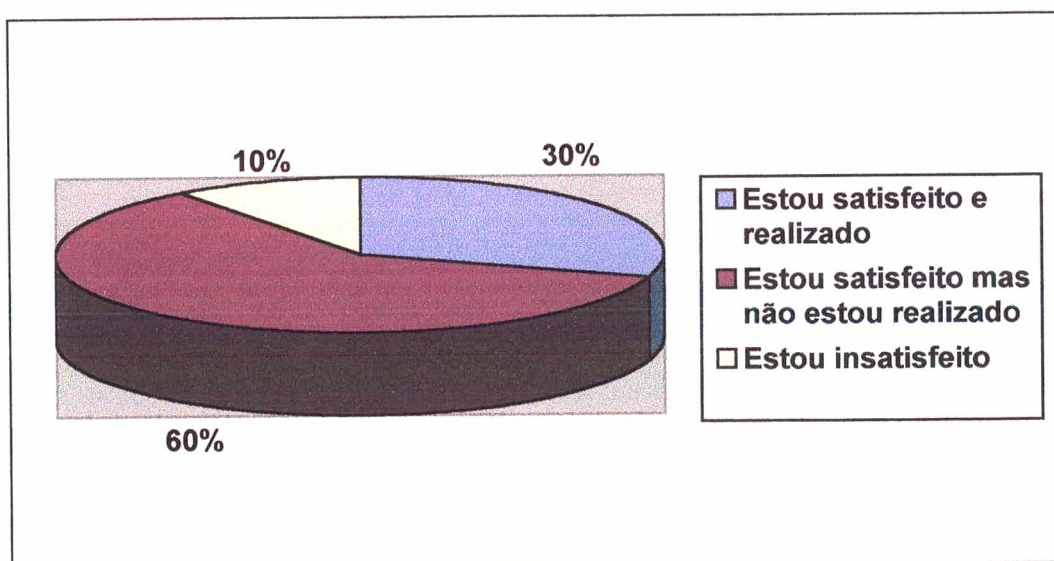
Portanto, a grande maioria percebeu o treinamento como importante para o aperfeiçoamento profissional porque a partir daquele momento era

indispensável – por determinação – que soubessem a técnica informatizada para desenvolver suas tarefas e dar continuidade ao serviço.

### Satisfação Profissional

Na questão referente a satisfação/realização profissional, constatamos, conforme o gráfico 44, que 60% dos pesquisados estão satisfeitos mas não realizados profissionalmente com o seu trabalho, 30% encontram-se satisfeitos e realizados e somente 10% insatisfeitos.

**GRÁFICO 44 – PERFIL DOS PESQUISADOS CONFORME A PERCEPÇÃO DA SUA SATISFAÇÃO E/OU REALIZAÇÃO PROFISSIONAL COM O SEU TRABALHO**



Fonte: Questionário de pesquisa.

Para entender a satisfação no trabalho nos reportamos a teoria dos dois fatores de Herzberg que propõem “a idéia de que a satisfação e a insatisfação no trabalho são duas experiências distintas e separadas”, sendo que os fatores que “na situação de trabalho conduzem à satisfação (promoção, responsabilidade, reconhecimento, etc.) não são os mesmos que conduzem à insatisfação (condições de trabalho, salário, práticas da organização, etc.).” Para Herzberg, enquanto a satisfação depende de “conteúdo”, a insatisfação depende de “contexto” (Marinho, 1988, p. 214).



Para Locke *apud* Coda (1986, p. 8) a “satisfação no trabalho é um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre até que ponto seu trabalho apresenta a capacidade de facilitar ou permitir o atendimento de seus objetivos e valores.” É o atendimento destes objetivos e valores que dão a idéia de realização, ou seja, enquanto a noção de satisfação está intrinsecamente ligada ao prazer pelo trabalho em si, a realização está vinculada à idéia de que este trabalho pode proporcionar em termos de retorno e estabilidade material, profissional e emocional.

Por isso, mais da metade dos pesquisados afirmou que apesar de satisfeitos não estão realizados. Isto é, sentem “prazer” em seu trabalho, mas através dele ainda não conquistaram os objetivos que desejam. E como iremos constatar, sua percepção de satisfação no trabalho está “poluída” pelo fato de terem um bom relacionamento com os colegas. Porque, conforme os fatores listados por Herzberg, os pesquisados, como vamos ver, não estão satisfeitos com seu salário, não se sentem reconhecidos no trabalho, não têm possibilidade de ascensão, estão sobrecarregados de tarefas e há divergências entre eles sobre as condições de temperatura e ruídos no ambiente, entre outras questões, o que permitem-nos dizer que a satisfação revelada é contrária aos itens normalmente considerados para se obtê-la por Herzberg *apud* Marinho (1988).

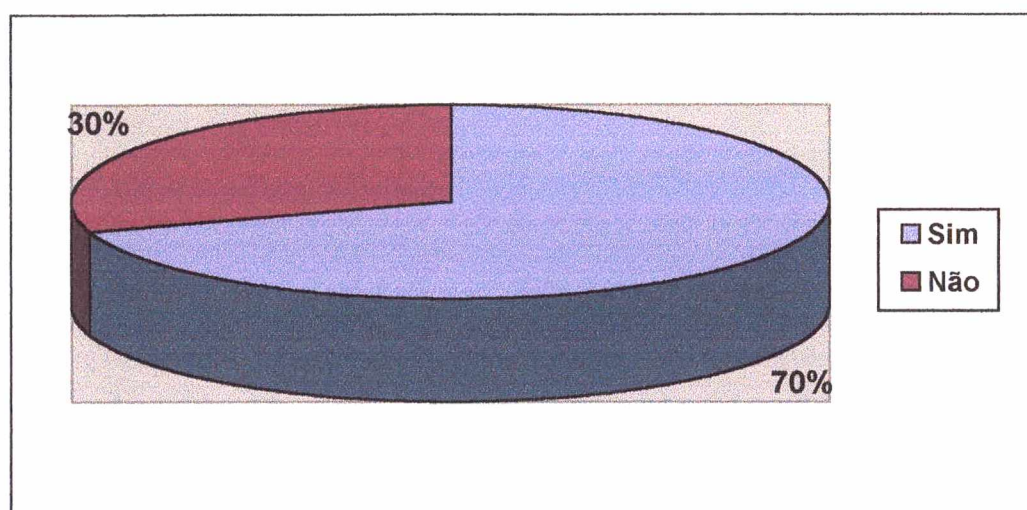
Alertamos ainda que a própria noção do trabalho satisfeito em nossa sociedade é extremamente tendenciosa, como adverte Friedmann (1983, p.157).

“Antes de tudo, em nossas sociedades competitivas e conformistas onde o indivíduo de aparência jovial e contente é, freqüentemente, considerado como alguém bem ajustado, um sujeito que venceu, e onde, em contrapartida, aquele que manifesta insatisfação no trabalho é encarado como uma espécie de fracasso, muitas pessoas, que se sentem insatisfeitas, hesitam, sob a pressão do meio, em confessá-lo a si próprias e menos ainda ao seu círculo de relações. Além disso, há os que não só não se confessam sua insatisfação, como se dizem e se creem felizes e satisfeitos em seu trabalho, sem o serem realmente.”

### 3.1.2.1.3 Perspectivas Fora da Instituição

Neste fator, na percepção de 70% dos pesquisados existem, para eles, poucas alternativas de trabalho fora do BRDE, conforme demonstrado no gráfico 45.

GRÁFICO 45 – PERFIL DOS PESQUISADOS CONFORME A PERCEPÇÃO DE TEREM POUCAS ALTERNATIVAS DE TRABALHO FORA DO BRDE



Fonte: Questionário de pesquisa.

Um dos fatos que explica a baixa perspectiva de trabalho na percepção dos pesquisados é a faixa etária, onde a maioria possui mais de 40 anos. Outro fator, já destacado na dimensão saúde, é o medo do desemprego em função da extinção da Instituição. Neste particular, através do grupo de foco, um dos pesquisados alegou que “a vida toda fui bancário, agora, nessa idade, não saberia fazer outra coisa”. A partir dessa colocação a maioria dos pesquisados concordaram com o argumento.

Além destas colocações surgiram alegações como a discriminação em função da idade, as exigências de escolaridade e o fato de a informática estar reduzindo oportunidades no mercado de trabalho.

Na verdade a informática não está extinguindo campos de trabalho, apenas exigindo mais qualificação dos candidatos (A revolução..., 1994).

Em contrapartida, os 30% que afirmaram possuir perspectivas de trabalho fora da Instituição, também não se consideram empregáveis, apenas



citaram que tomariam a iniciativa de abrir seu próprio negócio, coincidentemente são também 30% os que não têm medo em relação ao fim da Instituição e conseqüentemente do seu emprego.

#### **3.1.2.1.4 Análise Intradimensional Ocupacional**

Dos fatores que compõem a dimensão ocupacional constatamos que quanto ao tipo de trabalho realizado, ao desenvolvimento profissional e as perspectivas fora da Instituição, a grande maioria dos pesquisados não se considera “empregável” no mercado de trabalho se o BRDE for extinto. Ao mesmo tempo verificou-se uma baixa rotatividade e poucas possibilidades de ascensão profissional, visto que mais da metade dos pesquisados permanecem no mesmo cargo nos últimos cinco anos.

Diante de tais fatos consideramos conflitante, porém, passível de entendimento através das colocações dos autores, que grande parte dos pesquisados tenham indicado que estão satisfeitos e alguns até realizados, apesar de não terem obtido reconhecimento através de promoções e outros benefícios.

Dentre os fatos que fazem com que percebam seu trabalho como promotor de satisfação pessoal é que o mesmo possibilita novos aprendizados, as tarefas repetitivas não são vistas como tal devido a “quebra” – a interrupção na sua execução pela solicitação de outras demandas e o treinamento, como não tem a percepção de adestramento para os pesquisados, e que apesar de sê-lo, é entendido como importante pela maioria, que absorve seus ensinamentos pela necessidade que se configura como indispensável para execução das tarefas que até então não dependiam da informática. Porém, conforme analisamos a luz dos postulados de Herzberg *apud* Marinho (1988) e constatamos pela análise dos dados referentes às questões que denotam a satisfação no trabalho para os pesquisados, esses dados revelam negativamente a percepção dos pesquisados, o que explica a impossibilidade de sentirem-se satisfeitos no trabalho se os fatores que levariam a essa satisfação não se apresentaram alcançados. Referimo-nos a falta de reconhecimento, de considerarem que seu salário não os



estimula a apresentarem um bom desempenho, entre outras questões que abordaremos nas dimensões organizacional e psicossocial.

Os ensinamentos são decorados pelos pesquisados porque foram definidos e impostos pela organização do trabalho para a realização das tarefas que não levam em conta o tempo necessário de adequação do indivíduo, obrigando-o a alterar seu ritmo, e desta forma exploram seu sofrimento para concretizar as atividades, como colocado por Dejours (2000).

O paradigma que vemos como um desafio para as empresas no novo milênio é o de adequar o trabalho às pessoas e não ao lucro como vêm fazendo. Para isto, é necessário revitalizar os valores do homem considerando a interação de suas inteligências conforme proposto por O'Donnell (1997).

Dentro dessa nova perspectiva as pessoas poderão “mascarar” menos os sentimentos em função do medo e as Instituições não precisarão mais “disfarçar” com treinamentos-adestramentos e formas de organização do trabalho que se valham da exploração do sofrimento para obter resultados. Estes resultados melhorarão porque se obterá a participação do “Ser Humano” e não mais do “Estar humano”. Assim, a dimensão ocupacional apresentará resultados mais reais, levando a uma crescente satisfação no aspecto Intralaboral (no ambiente de trabalho) e se perceberá uma elevação da auto-estima dos trabalhadores no aspecto Interindividual.

Para Wisner (1994, p. 33) “sabemos que o sofrimento nascido dessas contradições se exprime diretamente no plano mental e indiretamente por meio de doenças físicas ditas psicossomáticas”. O próprio Wisner ressalta sobre os treinamentos na informática que de fato, não raro, o tempo concedido ao aprendizado de uma nova tarefa é muito curto.

### **3.1.2.2 Dimensão Organizacional**

Na dimensão organizacional consideramos os fatores referentes a prescrição das tarefas/atividades, a clareza organizacional, o padrão de desempenho, a recompensa, a pressão temporal e as condições de trabalho e de segurança no ambiente pesquisado.

### 3.1.2.2.1 Prescrição de Tarefas / Atividades

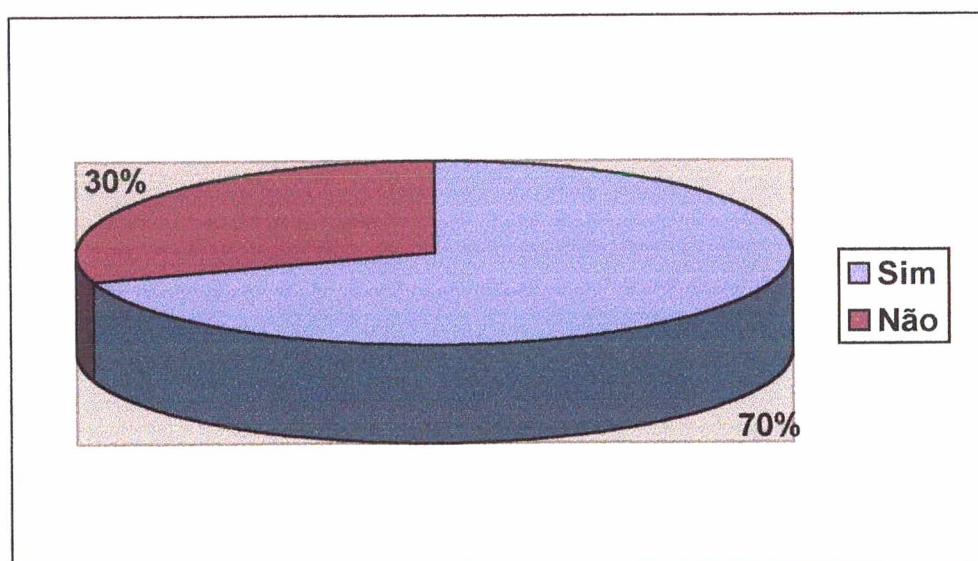
Neste fator foram abordados a quantidade de atividades normatizadas, a forma de resolução das atividades normatizadas ou não normatizadas e a obediência às regras ou normas de trabalho.

#### Atividades Normatizadas

Consideramos tarefas/atividades normatizadas aquelas sujeitas a regras prescritas pela direção através de manuais, softwares de computador, circulares e ofícios.

Como podemos observar no gráfico 46, a percepção de 70% dos pesquisados é de que desenvolvem algumas tarefas normatizadas. Destes, 50% afirmaram que da totalidade de tarefas que desenvolvem, de 26% a 75% das referidas tarefas, são normatizadas. (Gráfico 47)

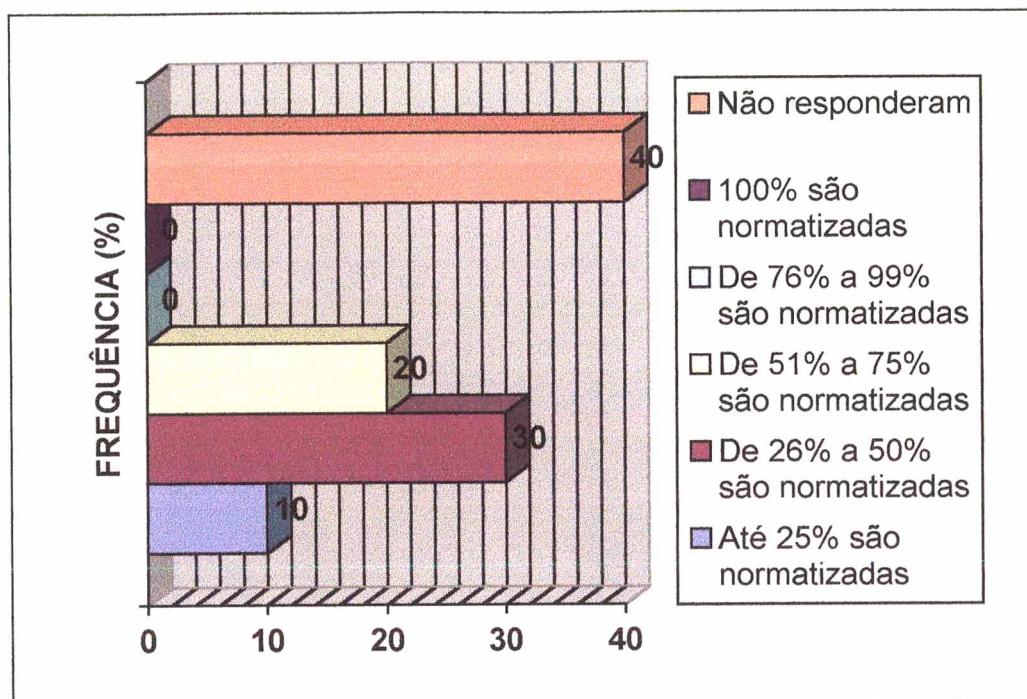
GRÁFICO 46 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A SUA PERCEPÇÃO DE QUE AS TAREFAS QUE DESENVOLVEM NO SEU TRABALHO SÃO NORMATIZADAS, SUJEITAS A REGRAS PRESCRITAS PELA DIREÇÃO ATRAVÉS DE MANUAIS, SOFTWARES DE COMPUTADOR, CIRCULARES E OFÍCIOS



Fonte: Questionário de pesquisa.



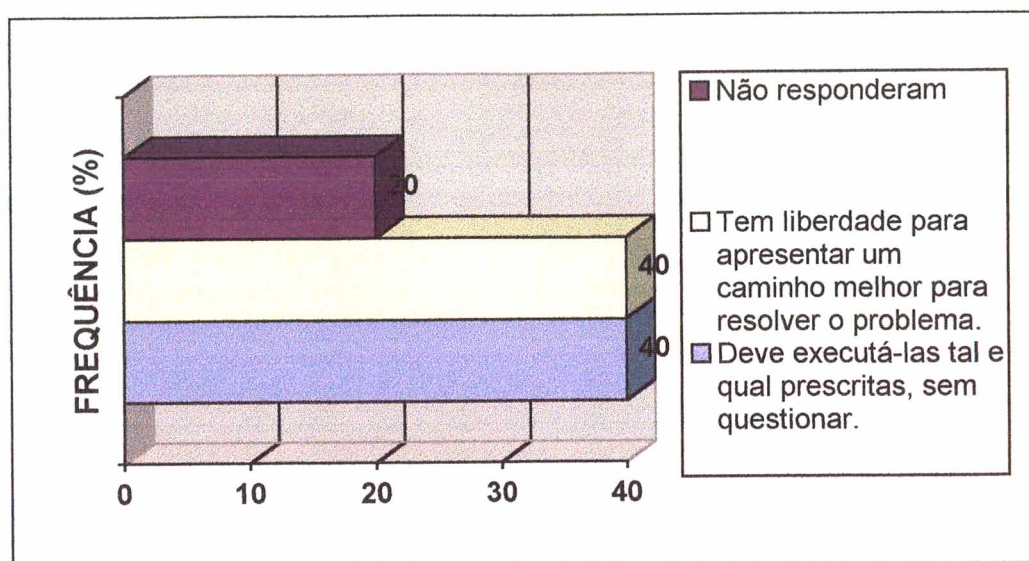
GRÁFICO 47 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUE AFIRMARAM REALIZAR TAREFAS NORMATIZADAS (70%) QUANTO A PERCEPÇÃO DE QUANTOS POR CENTO DAS TAREFAS QUE REALIZAM SÃO NORMATIZADAS



Fonte: Questionário de pesquisa.

Questionados sobre a solução para resolver tarefas/atividades prescritas pela Instituição, constatamos, como observado no gráfico 48, que a população pesquisada mostrou-se dividida, pois 40% informaram que executam as tarefas tal e qual prescritas sem questionar, 40% informaram ter liberdade para apresentar um caminho melhor para resolver o problema e 20% não opinaram.

GRÁFICO 48 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A PRÁTICA DE REALIZAÇÃO DE ATIVIDADES NORMATIZADAS PELA EMPRESA

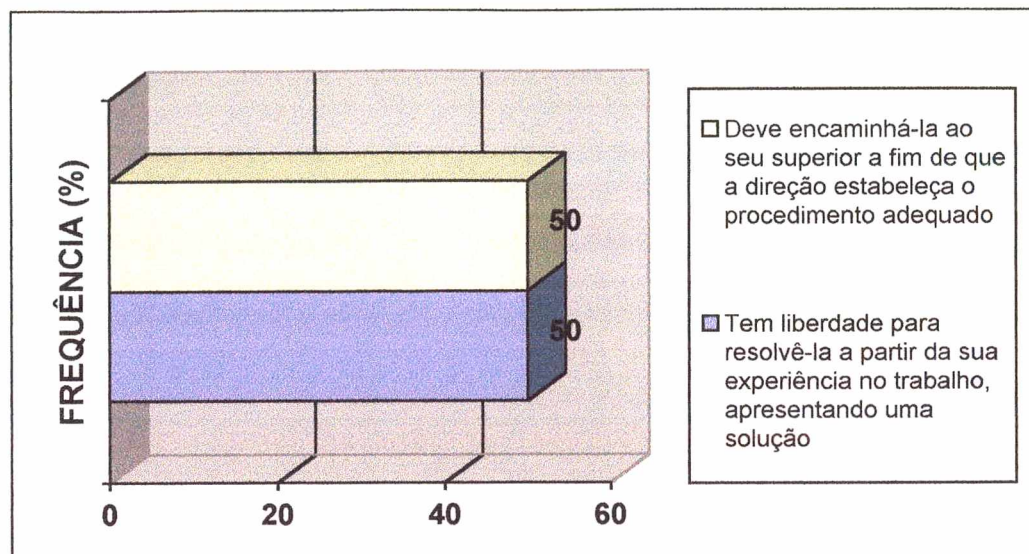


Fonte: Questionário de pesquisa.

Questionados sobre a solução para resolver tarefas/atividades não normatizadas pela Instituição, observamos no gráfico 49 que novamente a população pesquisada se dividiu: 50% informaram ter liberdade para apresentar soluções a partir de sua experiência no trabalho, e os outros 50% informaram que devem encaminhar o problema aos superiores para que estabeleçam o procedimento adequado.



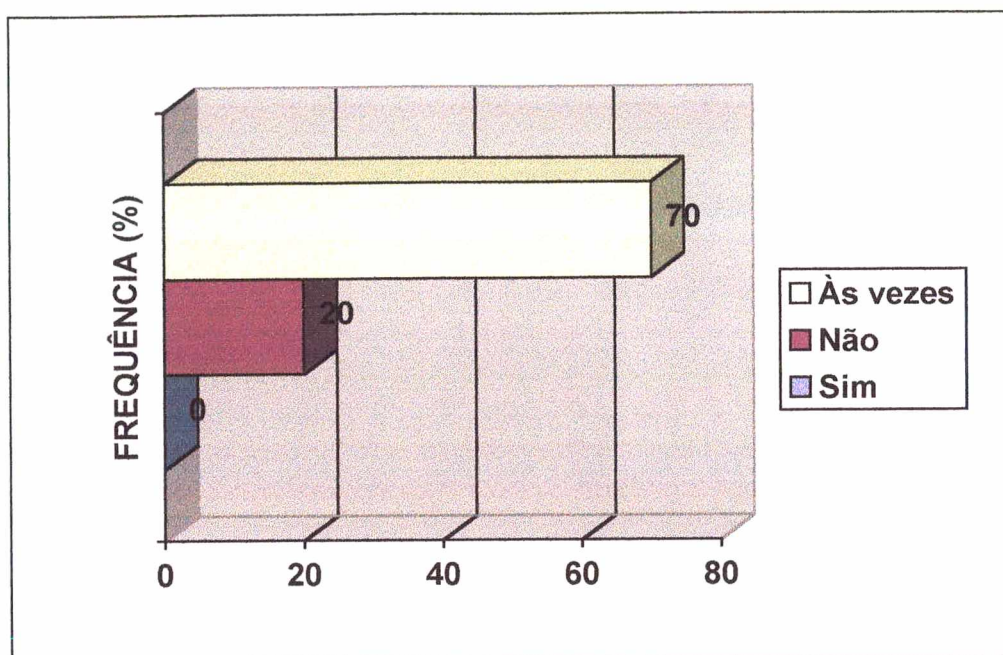
GRÁFICO 49 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A PRÁTICA DE REALIZAÇÃO DE TAREFAS NÃO NORMATIZADAS PELA EMPRESA



Fonte: Questionário de pesquisa.

Observamos também que apesar de uma quantidade média (entre 26% e 75%) de tarefas normatizadas desenvolvidas pelos pesquisados, 70% do grupo informaram que somente às vezes utilizam manuais em seu trabalho, enquanto 20% informaram não os utilizarem (gráfico 50).

GRÁFICO 50 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A UTILIZAÇÃO DE MANUAIS NO SEU TRABALHO



Fonte: Questionário de pesquisa.

A utilização de manuais, foi esclarecida pelo grupo de foco. Apesar da média apresentada de tarefas normatizadas, a grande maioria dos pesquisados utiliza manuais onde estão descritos os procedimentos para realizar as tarefas prescritas, apenas às vezes, porque como se tratam de tarefas rotineiras/repetitivas já possuem os conhecimentos memorizados, seja através de “treinamentos-adestramentos” ou da prática do dia-a-dia.

Salientamos que dos pesquisados que dizem ter liberdade para resolverem tarefas normatizadas ou não normatizadas, estes se sentem com autonomia, apesar de não ocuparem cargo de chefia, podendo explorar a sua experiência e criatividade na resolução de tarefas, cujas soluções nem sempre são aceitas pela chefia.

Desta forma, conforme Wisner (1994) a carga de trabalho possui três aspectos: físico, cognitivo e psíquico. Se a nível físico a sobrecarga estabelece exigências, a nível psíquico é a representação consciente ou inconsciente da relação entre a pessoa e a organização do trabalho que podem ser conflitantes. Já a nível cognitivo, as microdecisões e as tomadas de decisão é que solicitam

mais do trabalhador. Estes três níveis são interativos e devem estar harmonizados para não sujeitar o trabalhador ao trabalho de modo opressivo, permitindo-o desenvolver suas potencialidades.

Como esclarece Dejours (2000), o conteúdo significativo da tarefa pode evitar ou levar a insatisfação e a ansiedade dos trabalhadores.

Destacamos que o equilíbrio entre tarefas normatizadas e não normatizadas deve existir. Ao mesmo tempo que as atividades regradas permitem um controle da Instituição sobre a realização das tarefas e do comportamento do trabalhador, tais regras não devem ser rígidas ao extremo, possibilitando uma flexibilização do trabalho e a contribuição do trabalhador. Ninguém melhor que o próprio executor de uma tarefa para apresentar soluções e métodos sobre a forma de realização do serviço. Assim, além de estarmos considerando o “Ser Humano” que é capaz também de “estar”, “fazer” e “ter”, conforme O’Donnell (1997), estaremos promovendo uma transformação na Instituição, tendo por base a educação que conscientiza e dá noção de valor ao trabalhador, ao invés de treinamentos-adestramentos que se limitam a ditar regras.

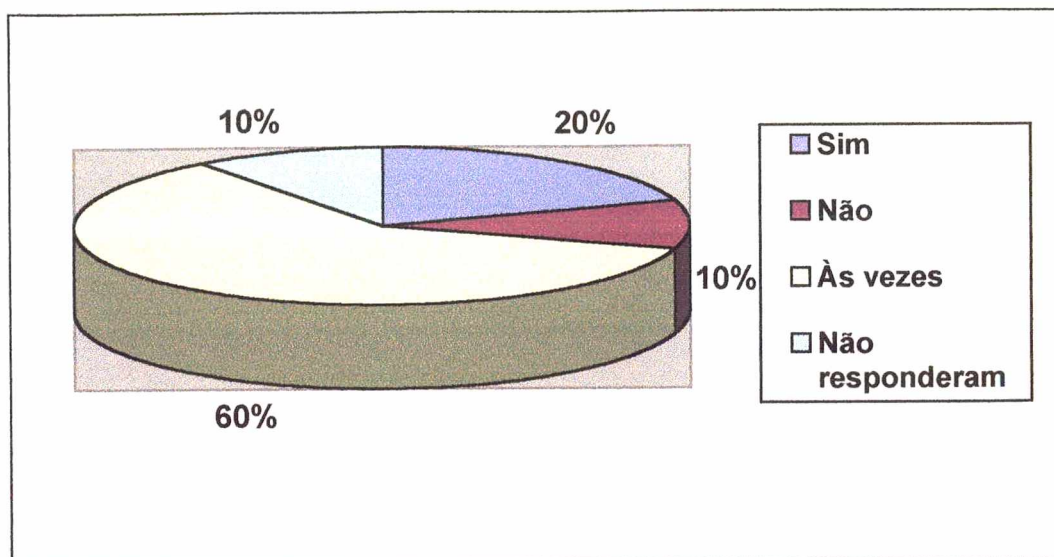
### **Obediência às Regras**

Para constataremos a percepção dos pesquisados quanto a obediência às regras, confrontamos as situações dentro e fora do local de trabalho.

Perguntados se quebram regras em seu trabalho, 60% do pesquisados afirmaram que às vezes e 20% que sim (gráfico 51).



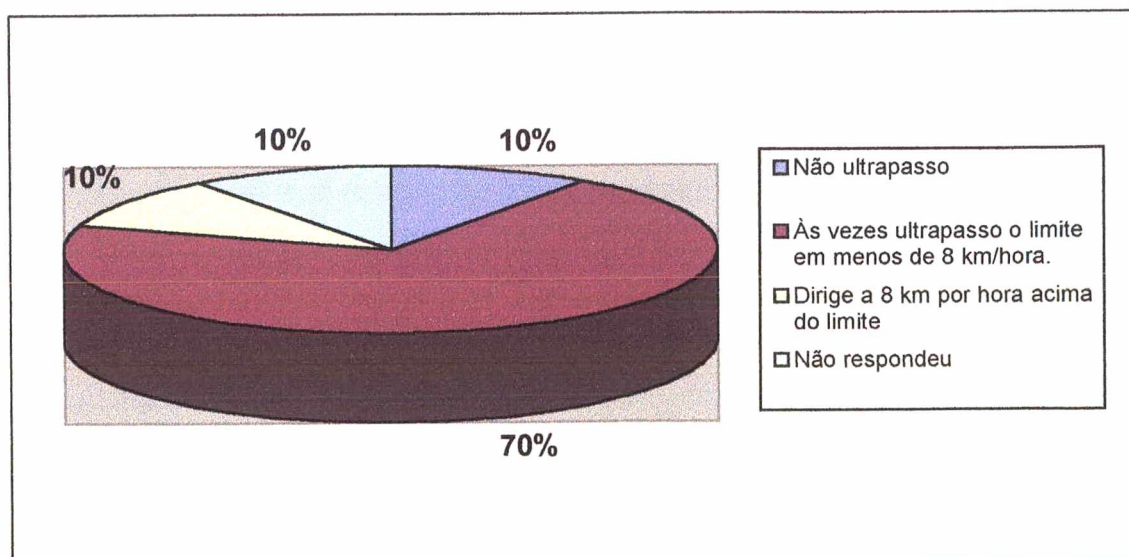
**GRÁFICO 51 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A “QUEBRA” DE REGRAS NO SEU TRABALHO**



Fonte: Questionário de pesquisa.

Questionados sobre as regras de trânsito, 80% disseram que ultrapassam o limite de velocidade permitida (gráfico 52), ao mesmo tempo, 100% informaram que não atendem o telefone celular quando dirigem (gráfico 53).

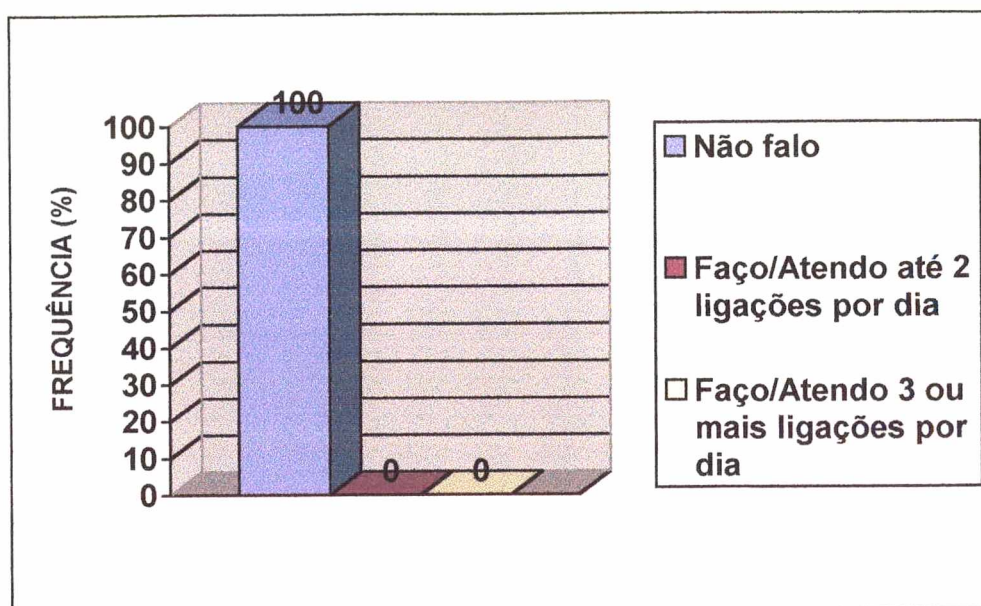
**GRÁFICO 52 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A OBEDIÊNCIA AO LIMITE DE VELOCIDADE**



Fonte: Questionário de pesquisa.



GRAFICO 53 – PERFIL DOS PESQUISADOS SEGUNDO A PERCEPÇÃO DE FALAREM NO CELULAR ENQUANTO DIRIGEM



Fonte: Questionário de pesquisa.

Inquiridos sobre o tema no grupo de foco, os pesquisados descreveram que às vezes quebram regras no trabalho para – utilizando as expressões apresentadas – “arejar a cuca”, “aliviar as tensões” e “pela necessidade de tomar uma decisão logo”. Entre os motivos alegados encontramos também, “para fumar um cigarro”, “para conversar com os colegas”, e ainda, através da observação durante o período em que o autor trabalhou com os pesquisados, constatamos a frequência com que acessavam *sites* informativos e de lazer via internet para distraírem-se um pouco.

As “fugas” podem ser consideradas como necessárias para regulação do binômio homem-máquina (Dejours, 2000), cuja origem pode estar também na pressão temporal para resolução de tarefas em tempo hábil, que pode gerar uma angústia crescente quando se vêem impossibilitados de acompanhar as exigências das tarefas, e essas “fugas”, mencionadas anteriormente pelos pesquisados, amenizam um pouco a sensação de angústia, conforme os mesmos destacaram no grupo de foco.

Quanto as regras de trânsito, os pesquisados informaram que às vezes ultrapassam o limite de velocidade pela necessidade de chegarem a algum

compromisso de trabalho ou particular a tempo. Porém, nenhum deles atendem ao telefone celular, porque conforme um deles destacou através do grupo de foco e os demais concordaram, “já chega que trabalho com ele (o telefone) o dia inteiro.”

Destas questões podemos inferir que atitudes desenvolvidas fora do ambiente de trabalho podem refletir no comportamento das pessoas frente as solicitações no ambiente laboral e vice-versa.

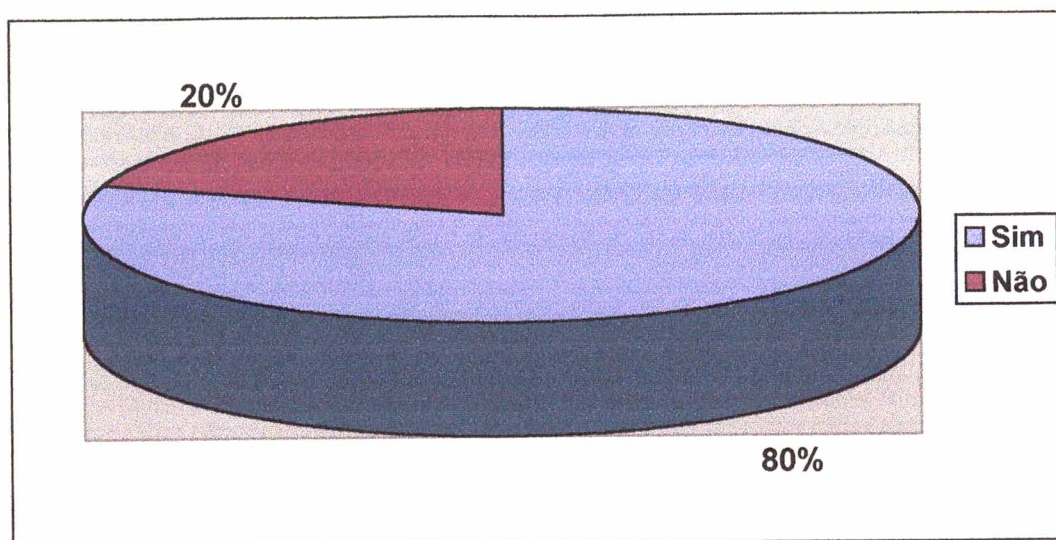
#### **3.1.2.2.2 Clareza Organizacional**

Neste fator foi considerado a percepção dos pesquisados em relação a definição de prioridades no setor de trabalho, se a preocupação preponderante é a satisfação do cliente ou as tarefas do dia-a-dia e as informações necessárias para o desempenho das tarefas.

##### **Definição de Prioridades**

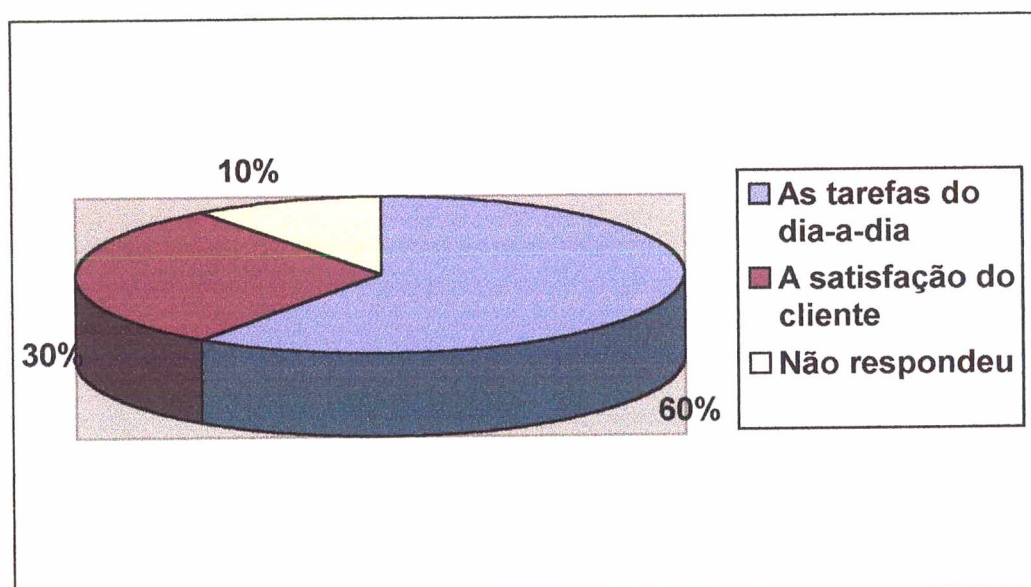
Na percepção de 80% dos pesquisados existe uma definição de prioridades no setor (gráfico 54) e 60% percebem que é dado mais atenção as tarefas do dia-a-dia do que a satisfação do cliente no ambiente estudado (gráfico 55). Quanto as informações necessárias ao bom desempenho das tarefas em tempo hábil serem repassadas aos funcionários, 60% dos pesquisados dizem que às vezes acontece e 30% informaram que não acontece a tempo e/ou não são repassadas (gráfico 56).

GRÁFICO 54 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A PERCEPÇÃO DA EXISTÊNCIA DE DEFINIÇÃO DE PRIORIDADES NO SEU SETOR



Fonte: Questionário de pesquisa.

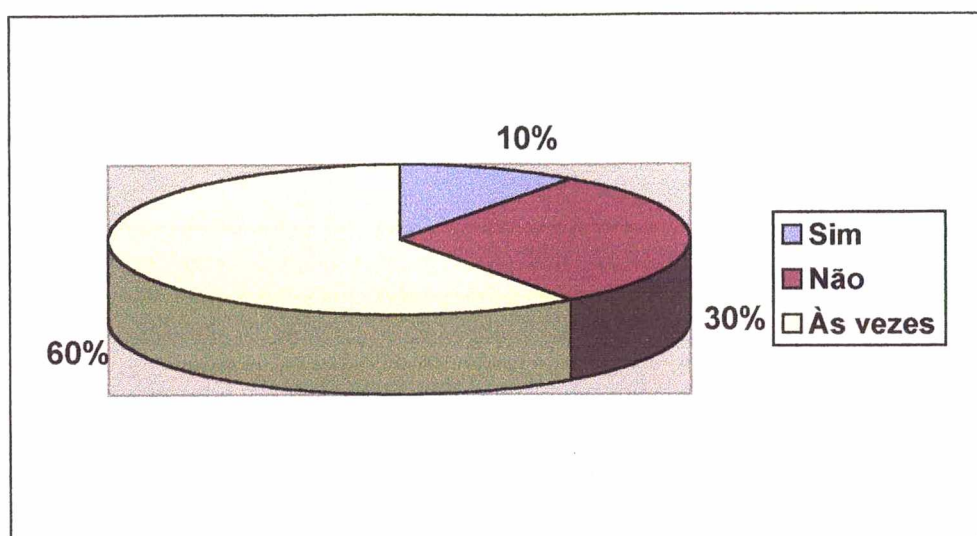
GRÁFICO 55 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A PERCEPÇÃO DA PREOCUPAÇÃO PREPONDERANTE NO SEU SETOR



Fonte: Questionário de pesquisa.



**GRÁFICO 56 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A PERCEPÇÃO DE QUE AS INFORMAÇÕES SÃO REPASSADAS, EM TEMPO HÁBIL, A TODOS OS FUNCIONÁRIOS PARA O BOM DESEMPENHO DE SUAS TAREFAS**



Fonte: Questionário de pesquisa.

Dos dados revelados nestes gráficos, constatamos que uma das prioridades são as tarefas do dia-a-dia, em detrimento da satisfação do cliente, e mesmo assim, as tarefas sofrem um atraso em sua execução por falta de informações e/ou tempo, haja visto o que constataremos sobre a realização de horas extras e sobrecarga de tarefas dos pesquisados.

Sempre ouvimos dizer, quando não temos tempo para fazer algo, que “tempo é questão de preferência”. Mas no caso do ambiente pesquisado, como dar preferência ao tempo se muitas vezes os pesquisados é que estão precisando desse tempo? As pressões exercidas no ambiente laboral vêm de diversas frentes, como iremos analisar no gráfico 60. E essas frentes requerem preferência e sempre questionam sobre quanto tempo, ou até quando serão satisfeitos em sua solicitação para resolver o problema.

Esta situação descrita reflete uma inadequada organização do trabalho. Conforme destaca Wisner (1994, p. 18), as ocorrências permitem identificar uma “ambigüidade no interior da própria tarefa”, que de acordo com Dejours (2000)



existe a necessidade de modificar a representação do trabalho, quando produzem incidentes que podem atingir o trabalhador, “ocasionando um sofrimento invisível.”

### **3.1.2.2.3 Padrão de Desempenho**

Neste fator também foi considerada a questão da rotatividade de funcionários no setor nos últimos cinco anos, já analisada no fator desenvolvimento profissional da dimensão ocupacional e a questão sobre se as informações necessárias ao bom desempenho das tarefas são repassadas em tempo hábil a todos os funcionários, analisada no fator clareza organizacional desta dimensão organizacional.

Ainda consideramos neste fator a percepção dos pesquisados quanto a eficiência do mecanismo de avaliação de desempenho utilizado pela Instituição e a eliminação de desperdícios e retrabalhos no setor.

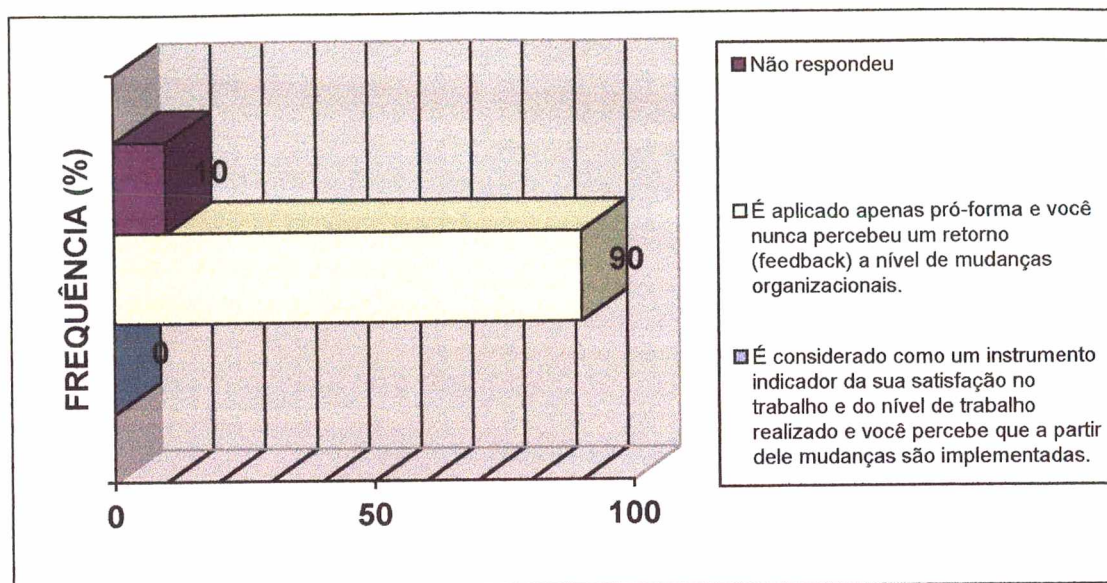
#### **Avaliação de Desempenho no BRDE**

Na percepção de 90% dos pesquisados (gráfico 57) o mecanismo de avaliação de desempenho utilizado periodicamente pelo BRDE é aplicado apenas pró-forma e eles nunca perceberam um retorno (*feedback*) a nível de mudanças organizacionais.

Essa indicação comprova o que já havíamos comentado anteriormente, os trabalhadores são apenas coadjuvantes na cena do trabalho, enquanto que a maioria das regras são feitas pelos dirigentes e impostas aos executores, não importando a opinião destes.

Conforme Ferguson *apud* O'Donnell (1997, p. 75) “para projetar a transformação pessoal é necessário mudar o enfoque do paradigma.” Passando da “preocupação com as normas” para a “preocupação com o desempenho do indivíduo.”

**GRÁFICO 57 – PERFIL DOS PESQUISADOS SEGUNDO A PERCEPÇÃO DA EFICIÊNCIA DO MECANISMO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO UTILIZADO PERIODICAMENTE PELO BRDE**



Fonte: Questionário de pesquisa.

### **Eliminação de Desperdícios / Retrabalhos no SECOB**

Nesta questão, a percepção dos pesquisados está dividida (gráfico 58). Enquanto para 50% dos pesquisados não existe preocupação em eliminar desperdícios e reduzir os retrabalhos, para 40% esta preocupação existe.

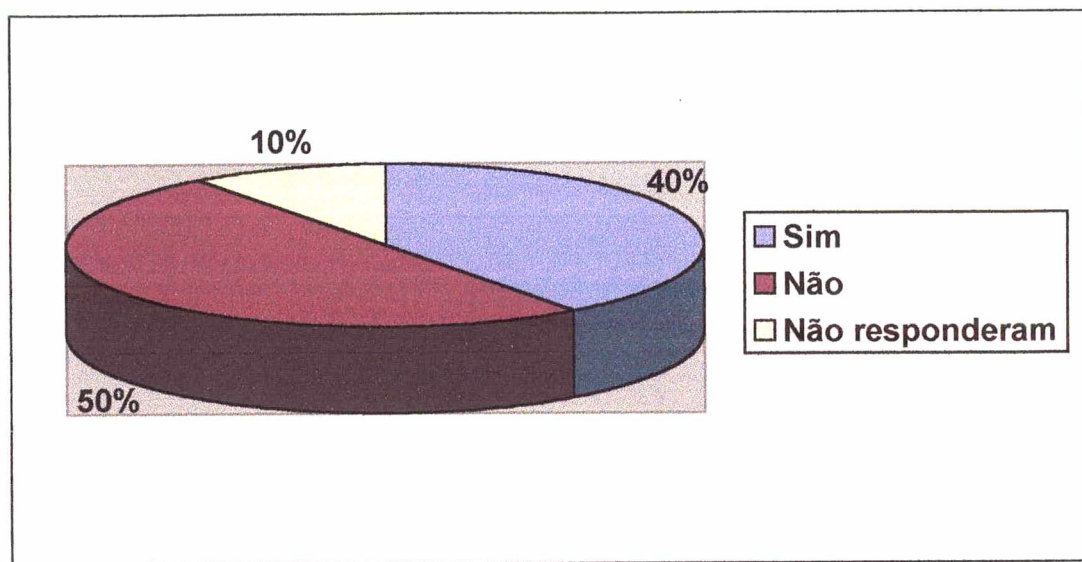
O que observamos no setor é que existe por parte de alguns dos pesquisados a intenção em evitar desperdícios e retrabalhos. Porém, devido à forma como o trabalho está estruturado, as exigências que se requerem dos trabalhadores e o tempo destinado à realização das tarefas é conflitante com o volume de trabalho, face à falta de informações repassadas aos funcionários – nem sempre em tempo hábil – e a quantidade de pessoas para executá-las.

Deste modo, mesmo tentando evitar retrabalhos, os pesquisados despendem esforços inúteis para tentar cumprir, em tempo hábil, tarefas cuja duração está mal dimensionada. A pressão do tempo faz com que criem ansiedades, conforme destacou o médico da Instituição quando o autor lhe expôs a situação descrita.

Para Dejours (2000, p. 73) “A ansiedade responde então aos ritmos de trabalho, de produção à velocidade e, através destes aspectos, ao salário, aos

prêmios, às bonificações. A situação de trabalho [...] é completamente impregnada pelo risco de não acompanhar o ritmo imposto e de ‘perder o trem’.”

GRÁFICO 58 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A PERCEPÇÃO DA PREOCUPAÇÃO EM ELIMINAR DESPERDÍCIOS E REDUZIR O RETRABALHO NO SETOR



Fonte: Questionário de pesquisa.

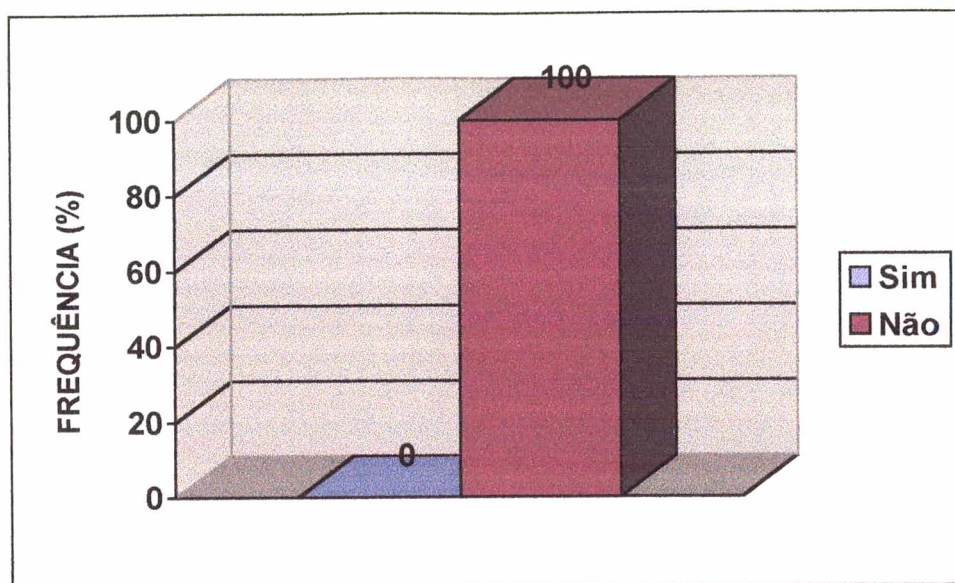
#### 3.1.2.2.4 Recompensa

Neste fator foram consideradas as questões relativos a faixa salarial recebida e sua relação com o desempenho no trabalho. A questão sobre a faixa salarial – renda mensal já foi analisada no fator Indicativos de *Status Quo* da dimensão pessoal, onde destacamos que a faixa salarial dos pesquisados encontra-se acima da média do mercado de trabalho.

No entanto, todos os pesquisados (100%) foram unânimes em afirmarem que a política salarial não os estimula a apresentarem um bom desempenho no trabalho (gráfico 59).



GRÁFICO 59 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A PERCEPÇÃO DE QUE A POLÍTICA SALARIAL ESTIMULA O FUNCIONÁRIO A APRESENTAR BOM DESEMPENHO



Fonte: Questionário de pesquisa.

Consideramos esta opinião unânime contraditória com o resultado da questão sobre satisfação/realização profissional, onde 90% afirmaram estar satisfeitos e 30% destes, além de satisfeitos, também realizados.

Ao questionarmos os pesquisados no grupo de foco, constatamos que a política salarial não estimula o bom desempenho, porque, nos últimos anos, não puderam manter o padrão de vida conquistado devido a atual situação política e financeira do Brasil. Além disso, citaram que a quantidade de trabalho realizada atualmente não condiz com o salário recebido, de modo que este não mais lhes assegure um futuro onde poderão sentirem-se tranquilos.

“O trabalho vem sendo considerado uma atividade desprovida de qualquer dimensão ética, boa apenas para assegurar o futuro econômico.” (Leboyer *apud* Bergamini, 1998, p. 8)

A mão-de-obra ressenha-se quando o regime político é autoritário e instável, percebendo-se um estado de passividade em todo o país. Quando a situação social é difícil, notam-se também os efeitos no estado de espírito do povo e, conseqüentemente, no trabalhador. Portanto, o meio ambiente da empresa,



interno ou externo, tem uma influência marcante na conduta do trabalhador, chegando a limitar ou a libertar a capacidade motivacional da força de trabalho, ligada à questão salarial.

#### **3.1.2.2.5 Pressão Temporal**

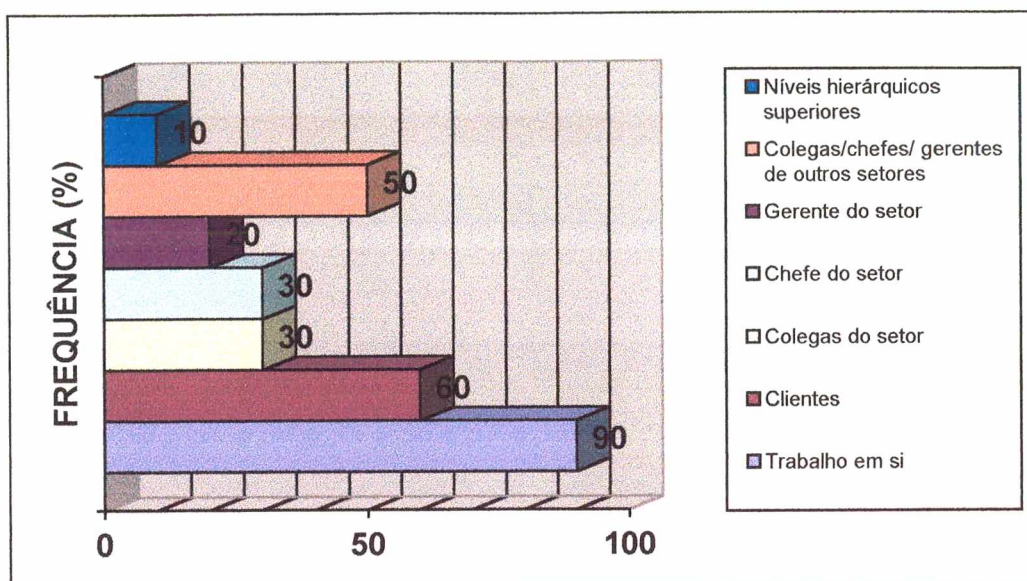
Neste fator consideramos os motivos da sobrecarga das tarefas a serem executadas em determinado tempo, a quantidade de funcionários no setor pesquisado, a carga excedente/excessiva no volume de trabalho diário, e se a relação entre o volume de serviço e a jornada de trabalho compromete a qualidade dos trabalhos realizados pelos pesquisados.

##### **A Relação entre os Motivos da Pressão Temporal e a Quantidade de Funcionários no Setor**

A pressão temporal, entendida como a sobrecarga de tarefas a serem executadas em determinado tempo, é percebida pela população pesquisada como oriunda de diversas situações decorrentes do trabalho. Dentre as alternativas para identificar as razões da pressão temporal, 90% dos pesquisados indicaram o trabalho em si – as tarefas e atividades que desenvolvem – como a razão mais crítica, aquela que agrava ainda mais a pressão temporal (gráfico 60). Os pesquisados, ainda apontaram que (60%) da pressão temporal é exercida pelos clientes e 50% concordaram que são pressionados por colegas/chefes/gerentes de outros setores.

Ainda em menor grau de percepção os pesquisados indicam que o fator pressão temporal provém: 30% dos colegas/chefe do setor, 20% do gerente do setor e 10% de níveis hierárquicos superiores.

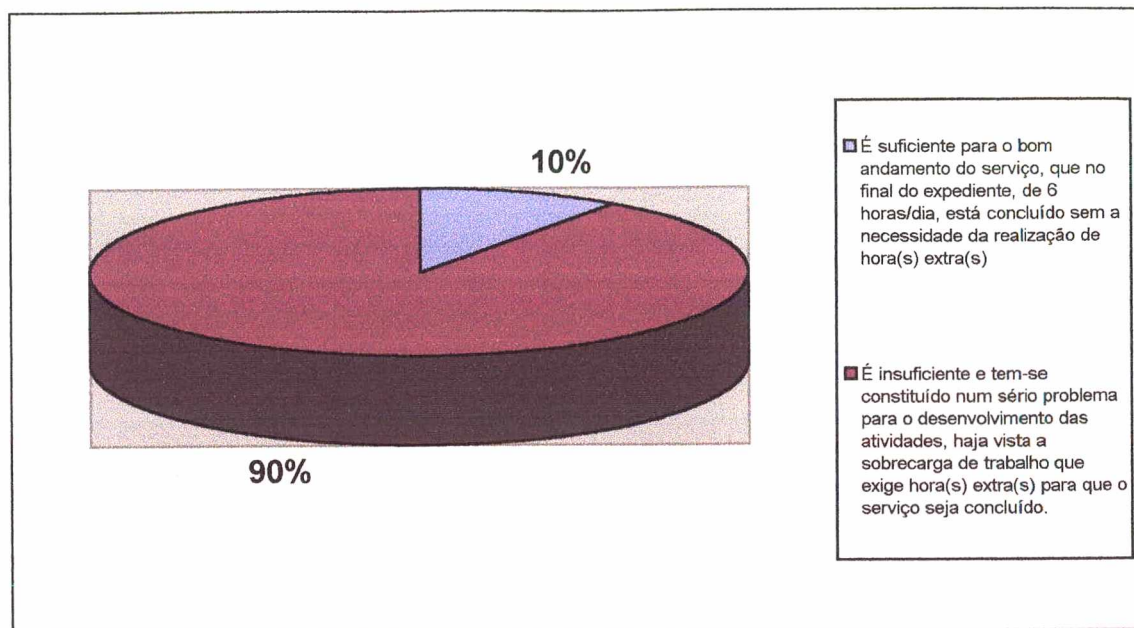
GRÁFICO 60 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A PERCEPÇÃO DOS MOTIVOS DA PRESSÃO TEMPORAL NO TRABALHO



Fonte: Questionário de pesquisa.

Na questão sobre a quantidade de funcionários no setor de trabalho, 90% dos pesquisados afirmaram que é insuficiente e tem-se constituído num sério problema para o desenvolvimento das atividades, haja visto a sobrecarga de trabalho que exige hora(s) extra(s) para que o serviço seja concluído (gráfico 61).

GRÁFICO 61 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS NO SEU SETOR DE TRABALHO



Fonte: Questionário de pesquisa.

Coincidentemente, verificamos que existe uma relação direta entre os motivos da pressão temporal alegados e a quantidade de funcionários no setor. Tanto que o índice de 90% é apresentado nos dois casos: que o principal motivo da pressão temporal é proveniente do trabalho em si, agravado pela falta de contingente para executá-lo.

Esta situação torna-se mais crítica porque, concomitantemente ao fato que acabamos de relatar, segundo os pesquisados, 60% da pressão temporal também resulta do atendimento a clientes e 50% das solicitações de colegas e superiores de outros setores que dependem do seu trabalho para dar continuidade a seus afazeres.

Como os motivos alegados interagem entre si, não são excludentes e atuam ao mesmo tempo no ambiente estudado, isso obriga os pesquisados a interromperem freqüentemente suas tarefas, o que resulta numa involuntária morosidade para conclusão do serviço.



Como enfatiza Dejours & Jayet (1994, p. 102) “Quando uma tarefa deve ser realizada sob certa pressão de tempo, ocasionando expectativas, *stand-by*, tempos mortos e depois uma ação concentrada de esforço desgastante [...] é onde surgem tensões e irritações.”

Wisner (1994, p. 49) coloca que

“a densidade do trabalho está ligada a uma organização precisa da atividade pela linha de produção ou pelas exigências horárias de um trabalho dividido em partes. Mas constatamos também que a redução do pessoal desempenha um papel análogo quando o trabalho exige [...] Existe uma terceira origem para a densificação do trabalho, mais surpreendente e mais ameaçadora, que é a informática. É a auto-aceleração. Todos aqueles que preparam um exame, tentaram realizar um trabalho intelectual num espaço de tempo muito curto, sabem que depois de um certo tempo, o pensamento se torna cada vez mais rápido e superficial, acabando por tornar-se completamente ineficaz.”

O autor concorda com Wisner (1994) quando diz que os efeitos do trabalho não se limitam ao ambiente laboral mas invadem o resto da vida do trabalhador. Desta forma, não podemos desdenhar do que o homem faz fora da tarefa porque essas atividades influenciam o seu comportamento, bem como a maneira como reagem e percebem a pressão temporal para executar tarefas prescritas de cujas rotinas não participaram do desenvolvimento dos procedimentos.

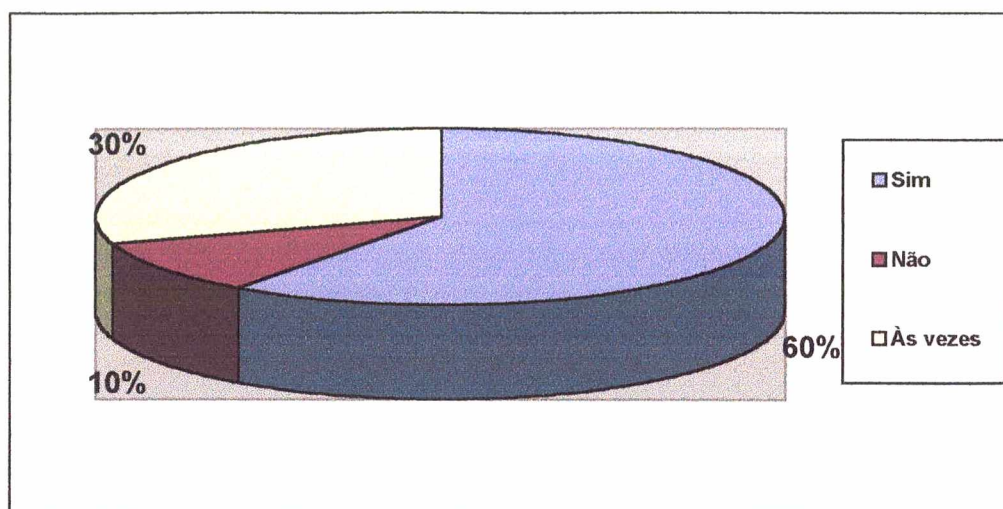
A auto-aceleração provocada pela informática deve ser dimensionada adequadamente e introduzida aos poucos para conscientizar os homens no trabalho através da educação e não impor procedimentos que serão treinados-adestrados, enfim, condicionados para serem repetidos sem que seu conteúdo tenha sido de fato absorvido e, desta forma, sujeitar o homem ao ritmo da “máquina”, contrariando seu ritmo natural.

### **Volume de Trabalho**

Quando questionamos se tem havido carga excedente/excessiva para o próximo dia, considerando o expediente de trabalho de 6 horas/dia, 60% dos pesquisados responderam afirmativamente e 30% informaram que às vezes têm (gráfico 62).



GRÁFICO 62 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A PERCEPÇÃO DE HAVER CARGA EXCEDENTE/EXCESSIVA DE TRABALHO PARA O PRÓXIMO DIA (EXPEDIENTE = 6 HORAS/DIA)

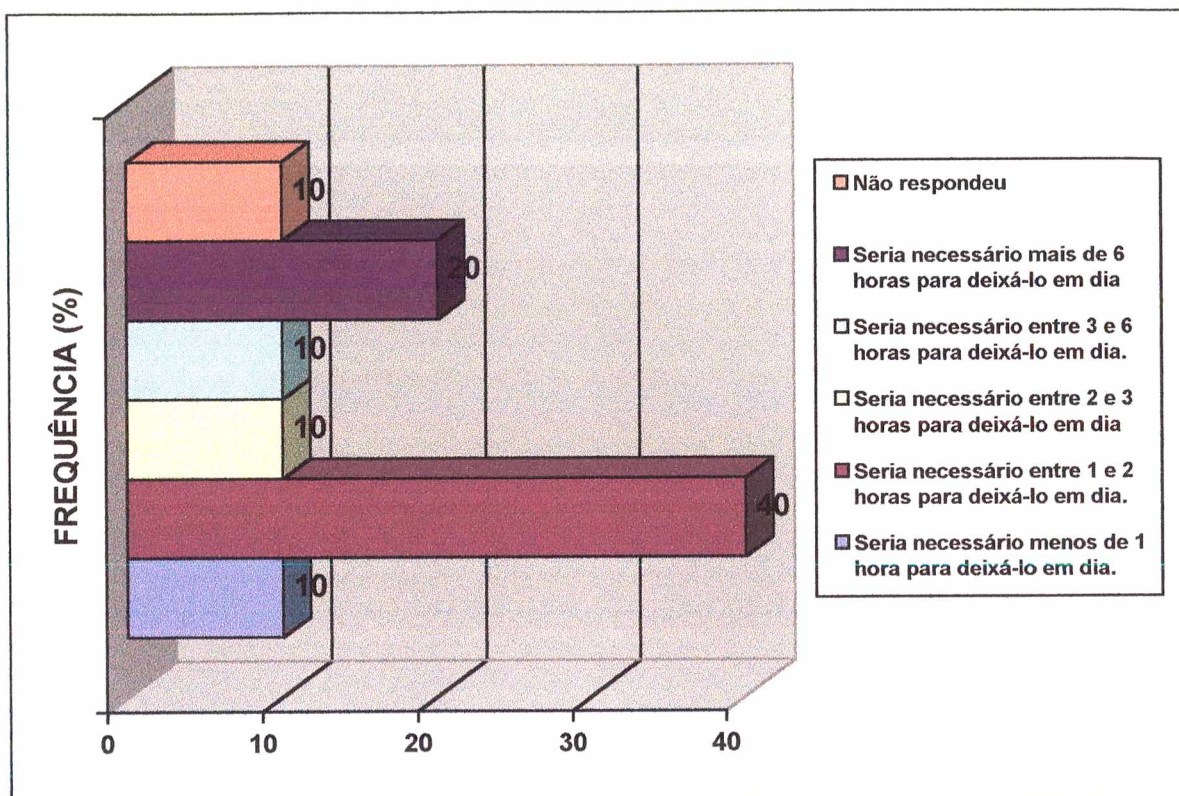


Fonte: Questionário de pesquisa.

Quando solicitamos que os pesquisados informassem quantas horas por dia seriam necessárias para resolver o serviço atrasado deixando-o em dia, 40% informaram que seriam necessárias entre 1 hora e 2 horas diárias, 20% acreditam ser necessárias entre 2 horas e 6 horas por dia e outros 20% pensam que somente com mais de 6 horas por dia é que o serviço atrasado seria regularizado (gráfico 63).

Neste particular devemos considerar que a carga de trabalho está dividida de modo desigual no setor (gráfico 81), fazendo com que as percepções quanto às horas extras para “colocar em dia” suas tarefas varie no grupo pesquisado, conforme demonstrado no gráfico 63. A indicação de horários de expedientes distintos, onde 60% trabalham 6 horas por dia e 40% mais de 6 horas por dia para dar conta do serviço sob sua responsabilidade e ainda assim sobram tarefas para o dia seguinte, também é indicativo do volume de trabalho.

**GRÁFICO 63 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A PERCEPÇÃO DA QUANTIDADE DE HORAS EXTRAS DIÁRIAS NECESSÁRIAS PARA REALIZAR TODO O VOLUME DE TRABALHO EXCEDENTE (EXPEDIENTE = 6 HORAS/DIA)**

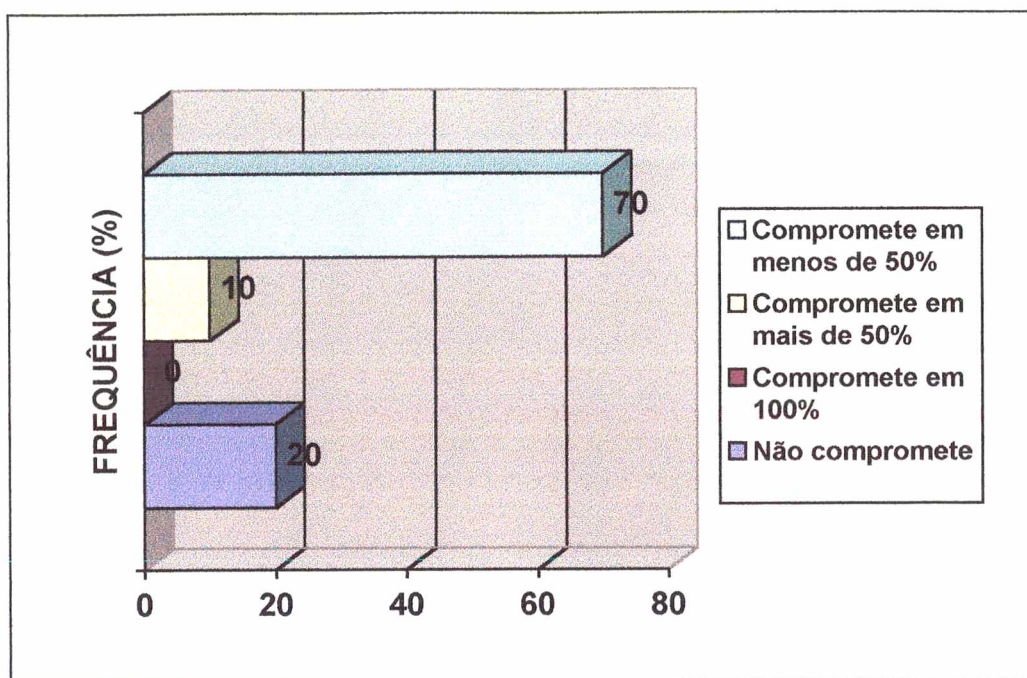


Fonte: Questionário de pesquisa.

Ao pesquisarmos se a relação entre o volume de serviço e a jornada de trabalho compromete a qualidade dos trabalhos que realizam, 70% da população pesquisada informa que compromete em menos de 50% (gráfico 64). Desta situação, considerando que o setor pesquisado é um setor de cobrança onde as exigências das tarefas envolvem aspectos físicos e cognitivos e uma alta dose de carga mental, haja visto os pesquisados trabalharem com indicadores financeiros, variáveis e valores muitas vezes vultosos, que exercem uma pressão e atenção permanentes para evitar mais atrasos na execução das atividades, os erros e retrabalhos custam caro à Instituição e à saúde do trabalhador.



GRÁFICO 64 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A PERCEPÇÃO DA RELAÇÃO ENTRE O VOLUME DE SERVIÇO E A JORNADA DE TRABALHO COMPROMETER A QUALIDADE DOS TRABALHOS REALIZADOS



Fonte: Questionário de pesquisa.

O autor concorda com Thereau *apud* Wisner (1994, p. 14) quando lembra “que uma carga mental alta pode também ser observada nas situações complexas em que numerosas tarefas interagem e uma exigência alta pode provir da desproporção entre as exigências do trabalho e o pessoal disponível.”

Para Wisner (1994, p. 15), “as dificuldades perceptivas não devem ser subestimadas, pois aumentam o esforço mental necessário e às vezes a ansiedade causada pela incerteza da compreensão.”

Para alguns dos pesquisados, a carga excessiva de trabalho só não prejudica a qualidade dos serviços em níveis mais críticos porque, conforme um deles citou no grupo de foco, “já que o trabalho é muito para pouca gente cuido para não cometer erros que gerem mais trabalho para mim. Procuro fazer meu serviço concentrado e o mais rápido que posso.”

Cru *apud* Dejours & Abdoucheli (2000, p.133), considera que “a exploração deste sofrimento é útil à produtividade mas deteriora a saúde do

trabalhador. A forma como está organizado o trabalho leva os trabalhadores a construírem verdadeiras ‘regras de trabalho’ ou de ‘ofício’ que não estão de acordo com a organização do trabalho oficial, mas que permitem a regulação para [...] a ação e para a gestão das dificuldades ordinárias e extraordinárias observadas no curso do trabalho [...] e têm um impacto até na própria organização técnica do trabalho.”

#### **3.1.2.2.6 Condições de Trabalho**

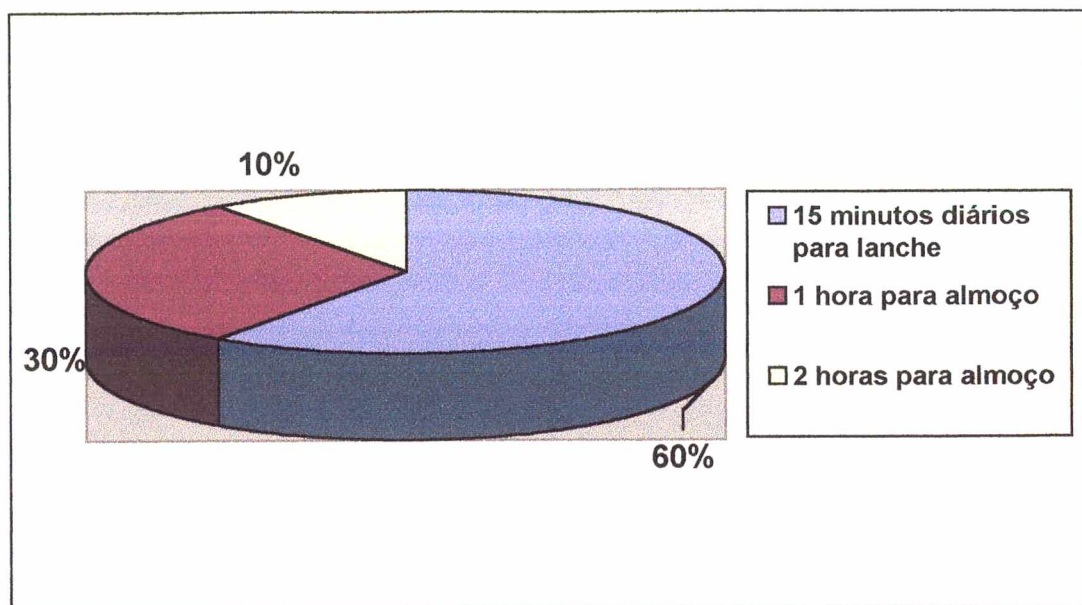
Neste fator consideramos as pausas no expediente de trabalho, a suficiência e disponibilidade dos instrumentos/equipamentos utilizados no trabalho, as condições físicas e higiênicas no ambiente de trabalho e as condições de segurança do setor pesquisado.

##### **Pausas no Trabalho**

Da população pesquisada, 60% informaram ter quinze minutos para lanche, 30% possuem uma hora para o almoço e 10% possuem duas horas para o almoço (gráfico 65).



GRÁFICO 65 – PERFIL DOS PESQUISADOS CONFORME O TEMPO DE PAUSA NO SEU EXPEDIENTE DE TRABALHO



Fonte: Questionário de pesquisa.

As pausas no trabalho estão de acordo com o horário de expediente dos pesquisados, já analisados na dimensão profissional.

As pausas apresentadas nesta questão são direitos legais dos trabalhadores. Questionados no grupo de foco sobre o cumprimento dessa lei, a grande maioria dos pesquisados foi unânime em informar que, no setor, a chefia não só cumpre a determinação, como eles têm liberdade para escolher o momento que lhes for mais conveniente durante o expediente para realizá-lo. Salvo se no horário escolhido houver um atendimento a cliente ou uma tarefa que deve ser cumprida impreterivelmente até determinada hora.

Quanto à maneira como desfrutam desta pausa, os pesquisados podem sair do BRDE para fazer lanches e almoços ou podem solicitar serviços de tele-entrega para fazer sua refeição no Bar da Associação, localizado no 11º andar (que também disponibiliza lanches) ou fazer seu lanche na copa situada no seu ambiente de trabalho.

Além das pausas amparadas por lei, como vimos existem outras pausas que são informais, porém necessárias à regulação do sistema homem-máquina, conforme comprovado por Dejours (2000). Referimo-nos àquelas

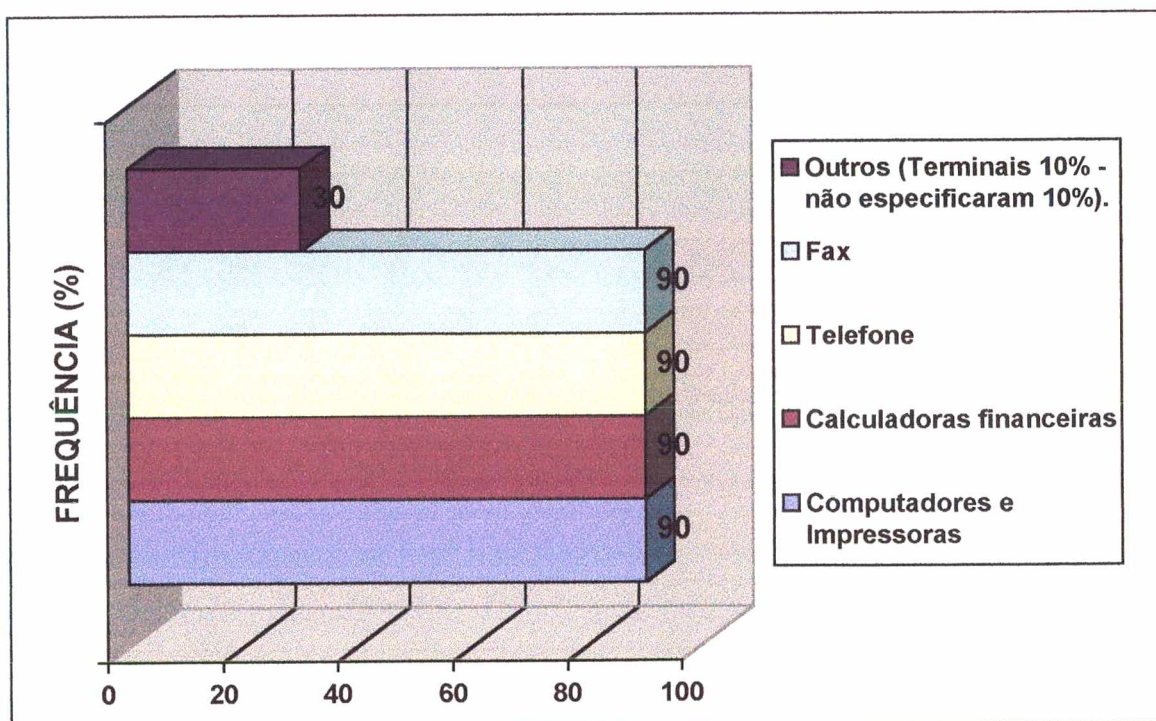
conversas com o colega ao lado, os bate-papos no corredor, o tempo do cafezinho, as “fugas” para visitar *sites* na internet.

### Instrumentos / Equipamentos Utilizados no Trabalho

Dos pesquisados, 90% utilizam computadores/impressoras, calculadoras financeiras, telefone e fax (gráfico 66). O grupo pesquisado apresentou estes instrumentos/equipamentos utilizados no setor para desempenharem suas atividades.

Apenas 30% citaram outros equipamentos, sendo que somente 10% indicaram “terminais”.

GRÁFICO 66 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A UTILIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS/EQUIPAMENTOS NECESSÁRIOS PARA DESEMPENHAREM SUAS ATIVIDADES NO SEU TRABALHO



Fonte: Questionário de pesquisa.

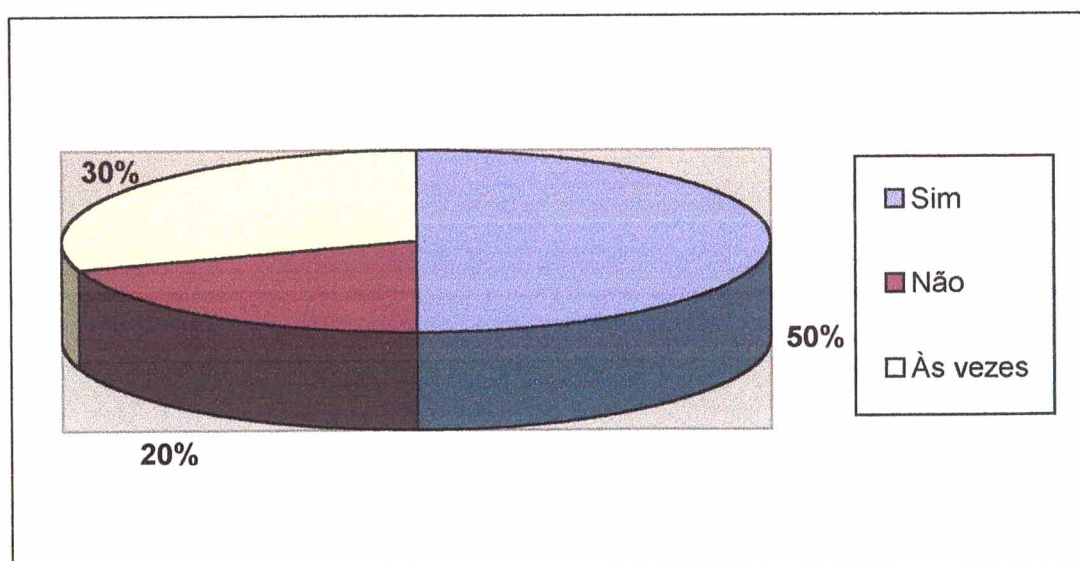


Através do grupo de foco, esclarecemos que os “terminais” destacados referem-se ao Sistema Financeiro Informatizado e, esse equipamento foi considerado pela grande maioria no item computadores/impressoras.

Ao serem questionados sobre os 20% destacados no item outros sem a menção do nome do equipamento, nenhum dos pesquisados soube explicar que equipamentos seriam. Portanto, tal item foi desconsiderado e o dado revelado de 90% para cada um dos outros itens (computadores/impressoras, calculadoras financeiras, telefone e fax) foi confirmado.

Perguntados sobre a suficiência e/ou disponibilidade dos equipamentos utilizados, 50% dos pesquisados informaram que os instrumentos estão sempre disponíveis e são suficientes, 30% indicaram que somente às vezes estão disponíveis e nem sempre são suficientes. Apenas 20% acreditam que os equipamentos são insuficientes e não estão disponíveis quando necessitam (gráfico 67).

GRÁFICO 67 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A PERCEPÇÃO DA SUFICIÊNCIA E DISPONIBILIDADE DOS SEUS INSTRUMENTOS/EQUIPAMENTOS DE TRABALHO QUANDO NECESSÁRIOS



Fonte: Questionário de pesquisa.

Conforme analisamos, apesar da sobrecarga de tarefas, da deficiência de funcionários, da interrupção da continuidade das atividades, fragmentando-as em virtude de diferentes solicitações, na percepção do grupo pesquisado, para o contingente lotado no setor, os equipamentos/instrumentos necessários ao bom desempenho de suas tarefas estão disponíveis e são suficientes, como indicam a quase totalidade dos pesquisados (80%) se somarmos as respostas concordantes na íntegra e parcialmente (sim = 50% + às vezes = 30%).

O dado revela e o autor pôde constatar que não estão faltando ou indisponíveis os equipamentos de trabalho, mas estão faltando pessoas para auxiliá-los na execução das tarefas. Uma distribuição melhor dos afazeres possibilitaria um ganho de produtividade individual e menos desgastes à saúde física e mental do trabalhador.

A admissão de novos integrantes ao grupo não seria motivo de atrasos nas tarefas ou geração de tensões pela falta de equipamentos. Pelo contrário, com a redistribuição do fluxo de atividades na equipe, ganhar-se-ia tempo, ao invés de lutarem contra ele e melhorar-se-ia a qualidade dos serviços e a qualidade de vida dos trabalhadores, haja visto a minimização de sua exposição aos riscos à saúde provenientes da atividade laboral.

Dejours *apud* Silva (1992, p. 73) confirma que a “organização do trabalho se encontra, em definitivo, sobredeterminada pelas relações sociais de trabalho.”

### **Condições de Trabalho Físicas e Higiênicas**

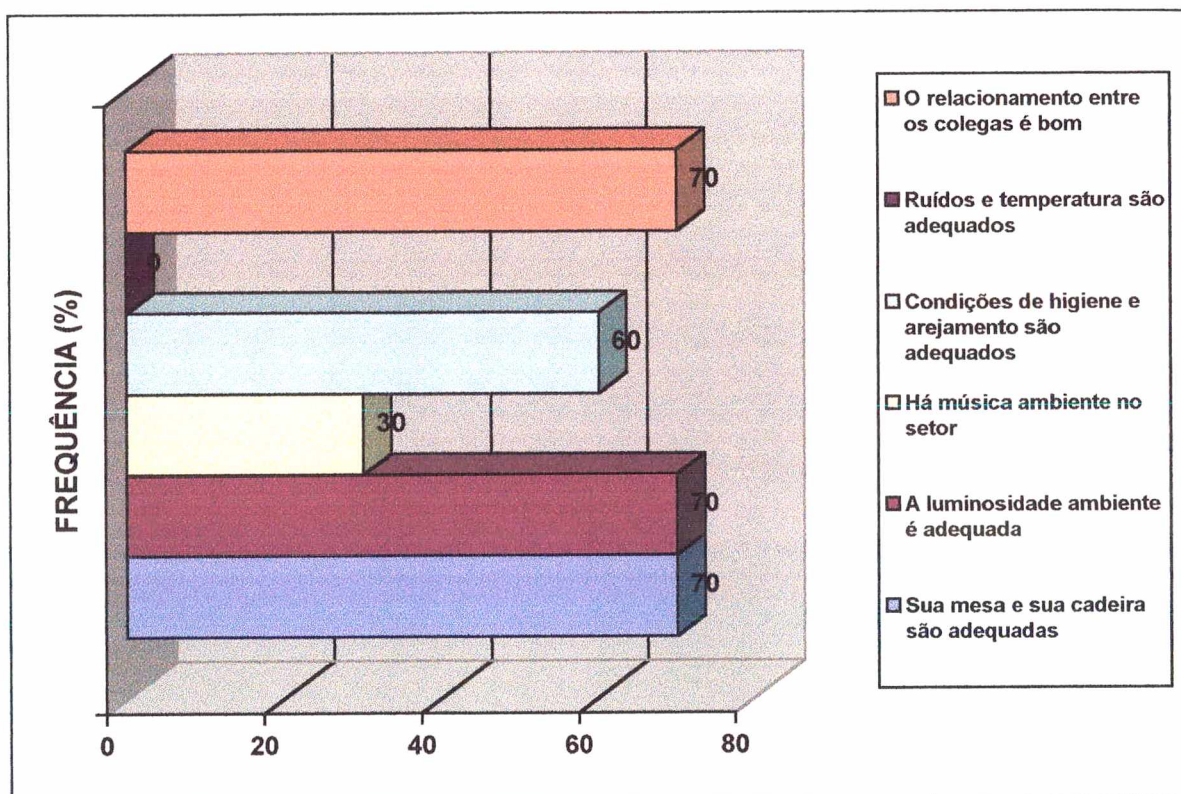
Conforme visualizado no gráfico 68, quando questionamos os pesquisados sobre a adequabilidade das condições de trabalho do ambiente laboral:

- a minoria (30%) dos pesquisados mostraram-se favoráveis a música ambiente no setor;
- a maioria (70%) dos pesquisados mostraram-se favoráveis a adequabilidade da(s): mesa e cadeira utilizadas (70%), luminosidade do setor de trabalho (70%), relação entre os colegas ser boa (70%) e condições de higiene e arejamento (60%);
- a totalidade (100%) dos pesquisados foram unânimes em informar que o nível dos ruídos e a temperatura ambiente não são



adequados e também todos abstiveram-se de dar qualquer opinião positiva ou negativa ou sugestão sobre a adequabilidade das condições de trabalho investigadas na questão.

GRÁFICO 68 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A PERCEPÇÃO DE QUE AS CONDIÇÕES DE TRABALHO SÃO ADEQUADAS



Fonte: Questionário de pesquisa.

Através das observações do autor, vivenciadas no setor pesquisado e do grupo de foco realizado, constatamos que nem todos os pesquisados conseguem concentrar-se com a música ambiente que, às vezes, é objeto de discordâncias e pequenas discussões entre os pesquisados. No ambiente estudado existem pequenas caixas de som com volume próprio para cada uma. Esses objetos localizam-se ao lado da mesa de alguns dos pesquisados que apreciam a música ambiente para trabalhar. Porém, como o som ultrapassa as barreiras físicas do posto de trabalho individual e por mais baixo que seja o

volume, invade os limites do coletivo, às vezes é motivo de divergências entre os pesquisados.

Tal fato afirmado por 100% dos pesquisados comprova que os ruídos e a temperatura ambiente não são adequadas. (No gráfico 68, o fato de nenhum dos pesquisados (0%) ter concordado com a adequabilidade revela que todos concordam com a inadequabilidade deste item).

Quanto aos ruídos, alguns destacaram o som – a música ambiente – como agravante das tensões também provocadas pelos toques de telefone, barulho de impressoras, sinais de fax, conversas paralelas, atendimento ao público e o barulho externo proveniente do trânsito. Outros, a maioria (70%) dos pesquisados, acreditam que a música ambiente ajuda a acalmar e neutralizar os efeitos nocivos provocados pelas outras condições citadas.

A maioria dos pesquisados (90%) alegaram, no grupo de foco, que estes “barulhos” associados a temperatura ambiente provoca-lhes: “dor de cabeça”, “enxaquecas” e “estressam o dia-a-dia”. A temperatura ambiente é outra condição que 100% dos pesquisados acusaram como não adequada e que também é motivo de divergências no setor de trabalho.

Os dados são reveladores, pois confirma a afirmação feita anteriormente de que as pessoas “mascaram” situações por não saberem identificar um problema no início (a exemplo do diagnóstico inicial da tenossinovite) ou – como constataram Dejours (2000), Arroba & James (1994) – por medo ou vergonha, através da ideologia de que ninguém gosta de se sentir ou estar doente por ver isso como uma fraqueza que o desmerece, e tentam ocultar para evitar críticas sobre sua competência pessoal.

Exemplo disto é que 60% dos pesquisados indicaram em questão analisada na dimensão saúde que nunca sofreram de enxaquecas (gráfico 20), e em outra questão analisada também na dimensão saúde, apenas 10% apresentaram o “*stress*” como motivo que já o levou a se ausentar do trabalho (gráfico 34).

Quanto a temperatura ambiente, o setor estudado possui ar condicionado com regulação central. A intensidade é a mesma para os vários pontos de saída de ar distribuídos na sala que permitem a regulação das hastes manualmente. Como a percepção de frio e calor é subjetiva e varia de pessoa para pessoa, alguns sentem frio demais e outros não sentem tanto e aumentam a



intensidade. Deste modo, há insatisfação entre os pesquisados e a temperatura ambiente torna-se mais um motivo, no rol dos agravantes da saúde física e mental dos trabalhadores, já que é uma das condicionantes do ambiente laboral que interfere no comportamento e no humor dos pesquisados.

De acordo com a NR-17 da Ergonomia, o índice de temperatura efetiva deve se situar entre 20°C e 23°C. Porém, constatamos durante o período laborado no setor que o nível está em torno dos 18°C. Deduzimos, então, que a temperatura no setor pode ser, juntamente com os desgastes provocados pela forma de organização do trabalho também assinalada pelo médico da Instituição, um dos motivos pelos quais os pesquisados indicaram a gripe/resfriado como o motivo mais votado dentre os motivos de saúde que os levaram a se ausentarem do trabalho (gráfico 34).

Quanto as demais condições pesquisadas a maioria da população estudada apresentou índices favoráveis a adequabilidade das condições, como podemos perceber. Ao serem questionados porque ninguém (100%) relacionou alguma sugestão ou crítica positiva ou negativa sobre as condições investigadas nesta questão, alguns responderam e todos foram unânimes em concordar que:

- “O BRDE está remodelando suas dependências, já que toda a mobília e instalações da agência são muito antigas.”
- “As paredes já foram pintadas com cores mais claras para melhorar a luminosidade e os móveis estão sendo substituídos.”
- “Essas modificações ajudam a tornar o ambiente mais agradável, fica parecendo mais limpo.”
- “O setor sem as divisórias na sala, transformou tudo num salão só, fica mais arejado, mas ficou mais barulhento e no inverno fica mais frio.”
- “Não adianta sugerir agora, a nossa opinião não foi perguntada antes. Apesar de algumas mudanças estarem sendo boas, ninguém veio nos questionar se queríamos a parede verde claro ou de outra cor, se sem as divisórias é melhor ou não, se esta ou aquela mesa é melhor ou comporta todo nosso material de trabalho.”

Dos relatos anteriores, percebemos que as decisões sobre as mudanças estruturais e físicas no ambiente de trabalho, mesmo que possam

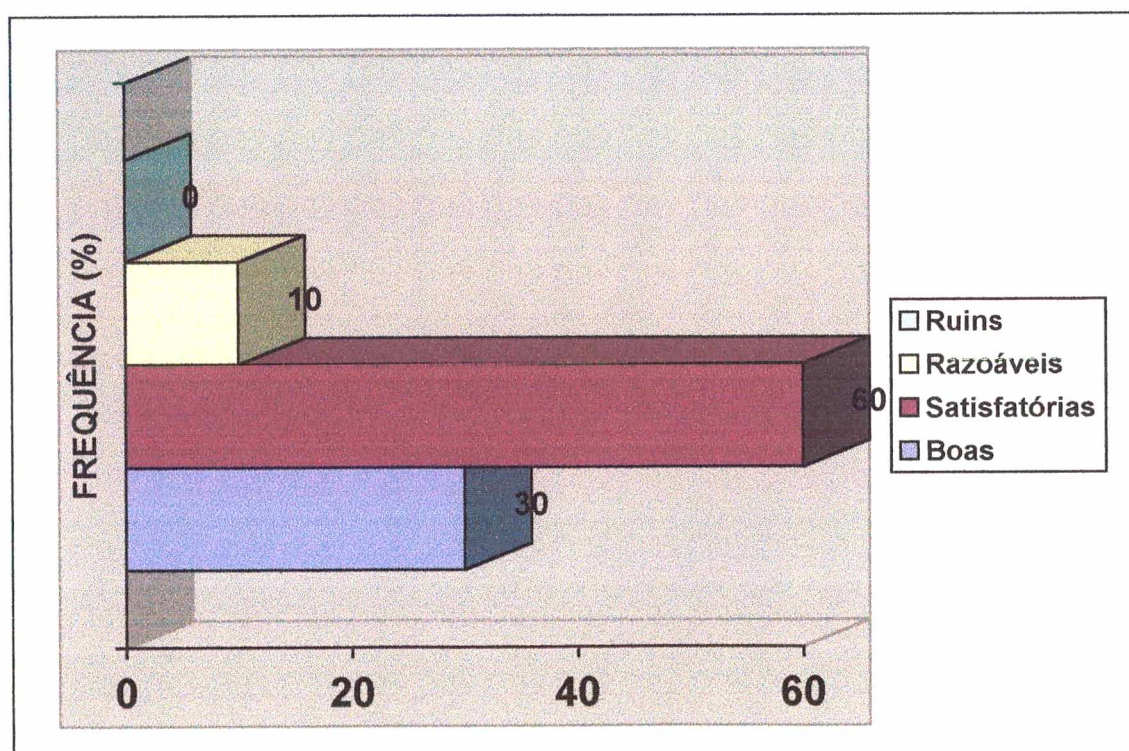
estar sendo consideradas do ponto de vista ergonômico – que não é nossa proposta aqui verificar –, do ponto de vista da organização do trabalho, as decisões continuam sendo tomadas sem a participação de quem executa o trabalho, ignorando os reflexos que isso pode ter sobre o comportamento dos trabalhadores.

Sobre o relacionamento com os colegas ser bom a maioria (70%) considera adequado, que neste caso é comprovado pelo índice de cooperação para realização de atividades que iremos analisar na dimensão psicossocial.

### Condições de Segurança do Setor

De acordo com a população pesquisada, as condições de segurança do setor de trabalho são satisfatórias para 60% e boas para 30% dos pesquisados (gráfico 69).

GRÁFICO 69 – PERFIL DOS PESQUISADOS CONFORME A PERCEPÇÃO DAS CONDIÇÕES DE SEGURANÇA DO SEU SETOR DE TRABALHO



Fonte: Questionário de pesquisa.



Considerando-se que este é um setor de acesso público, onde estão valores em espécie e inúmeros cheques pré-datados dos clientes, além de um Posto de Atendimento Bancário (PAB), os dados revelam que os pesquisados sentem-se seguros em seu ambiente de trabalho.

O PAB concretiza as operações financeiras contabilizadas pelo setor. Localizado na mesma sala do SECOB, no 3º andar, o posto não dispõe de um segurança armado. Este profissional é contratado pelo BRDE através de uma empresa prestadora de serviço e seu posto de trabalho é na recepção do prédio, por onde todos os que transitam devem obrigatoriamente se identificar.

Através do grupo de foco, a maioria dos pesquisados destacaram não terem preocupação quanto a segurança e o medo de assaltos, porque nunca tiveram este tipo de ocorrência nos últimos anos dentro do BRDE.

#### **3.1.2.2.7 Análise Intradimensional Organizacional**

Dos fatores que compõem a dimensão organizacional, percebemos que alguns dados foram esclarecidos através do grupo de foco e outros pela observação do autor comprovados por postulados teóricos.

Quanto a prescrição das tarefas, percebemos que nem todos no grupo estudado têm liberdade para propor alternativas e acreditam ter seus conhecimentos e aptidões sub-aproveitados, além do que não são nem perguntados sobre suas opiniões. A situação, como vimos, decorre da inadequada organização do trabalho, onde algumas tarefas inclusive seguem um esquema taylorizado e despersonalizante, desconsiderando totalmente a história e as experiências do indivíduo, suas opiniões e conhecimentos do trabalho.

Rago & Moreira (1990) explicam que Taylor acreditava que a relação entre a densidade e a disponibilidade temporal para execução da tarefa resolver-se-ia simplesmente através da economia de esforço físico do trabalhador (eliminando gestos desnecessários) e que era possível prescrever as atividades de tal forma que desvinculassem a força da inteligência necessárias à tarefa. Este tipo de organização do trabalho ou de parte dele esquece os aspectos psíquicos e cognitivos do homem, o que é inconcebível atualmente.

Como vimos, Wisner (1994) coloca que a carga de trabalho possui três aspectos: físico, cognitivo e psíquico. A consideração destes aspectos no conteúdo significativo da tarefa pode evitar ou levar a insatisfação e ansiedade dos trabalhadores, conforme esclarece Dejours (2000).

Percebemos que muitos dos pesquisados que “quebram” regras, o fazem por necessidade de “aliviar as tensões”, entre outros motivos citados. Isso leva-nos a concordar com a teoria de Dejours (2000) de que tais “fugas” permitem aos trabalhadores regularem seu ritmo.

Destacamos também que as tarefas do dia-a-dia precedem a satisfação do cliente nas atenções destinadas, apesar de nem sempre as informações necessárias a sua execução serem repassadas aos funcionários em tempo hábil. Notadamente, a situação gera angústias em relação ao padrão de desempenho esperado do trabalhador frente as solicitações e demandas diárias. Prejudicada a clareza organizacional, tal fator reflete uma inadequada estruturação das atividades, onde existem até duplo controle de algumas rotinas, o que para alguns pesquisados é conflitante e gera retrabalhos.

Outro dado significativo é a alta percepção dos pesquisados ao confirmarem que o método de avaliação de desempenho utilizado pelo BRDE não resulta em melhorias a nível de mudanças organizacionais. Isto comprova que a estagnação e o conformismo fazem com que as poucas mudanças sejam aparentes, na verdade para continuar tudo como está.

Reforçamos aqui os conceitos apresentados por O'Donnell (1997) sobre o “Ser Humano” ter que superar o “Estar humano” para que realmente as transformações internas reflitam externamente. A partir desta conscientização poderemos verificar um comportamento mais comprometido com resultados, evitando desperdícios e retrabalhos devido a valorização do funcionário perante a Instituição.

A conscientização evitará esforços inúteis no cumprimento de tarefas cujo tempo de execução está mal dimensionado, levando o trabalhador a níveis de ansiedade crescentes em função do ritmo de trabalho, conforme entende Dejours (2000).

Sobre a recompensa salarial, os pesquisados também foram unânimes em afirmar que não condiz com o esforço despendido e não mais lhes assegura o mesmo padrão de vida.



Ressaltamos que nem todas as formas de pressão geram angústias. Para Arroba & James (1994, p. 7-8) “É preciso que as pressões sejam construtivas para o executivo, e não destrutivas, que trabalhem não contra ele mas sim a seu favor.” O funcionário deve “ser capaz de atuar sob um nível de pressão adequado sem ficar estressado. O *stress* é a sua resposta a um nível de pressão inadequado.” Portanto, a pressão adequada pode ajudar o funcionário a atingir um nível ideal de desempenho. Neste caso, consideramos que a pressão temporal pode atuar como um estímulo para o trabalhador melhorar seu desempenho.

Apesar dos pesquisados informarem a suficiência e disponibilidade dos instrumentos/equipamentos para desenvolverem seu trabalho e de sentirem-se seguros no setor pesquisado, todo esse quadro é agravado pela deficiência no contingente de trabalhadores do setor, pela sobrecarga de tarefas a serem executadas em tempos irrealistas, pelo volume e pela densidade das tarefas que exigem níveis de atenção e concentração permanentes da população pesquisada. Tais fatores levam os pesquisados a ressentirem-se e a apresentarem alterações no seu comportamento.

Esse aporte de circunstâncias associadas as condições de trabalho onde os ruídos e a temperatura ambiente despontaram como agravantes, esta última inclusive fora dos padrões estipulados pela NR-17 da Ergonomia, terminam por superexpor o trabalhador a condições de trabalho que, além de ritmos elevados, podem originar ou agravar sofrimentos a nível físico, mental, emocional e espiritual, ainda mais no caso em questão, onde a maioria destaca o medo quanto a sobrevivência futura da Instituição.

### **3.1.2.3 Dimensão Psicossocial**

Nesta dimensão consideramos os seguintes fatores: estilo de gerência, reconhecimento, comprometimento organizacional e autogestão da equipe.

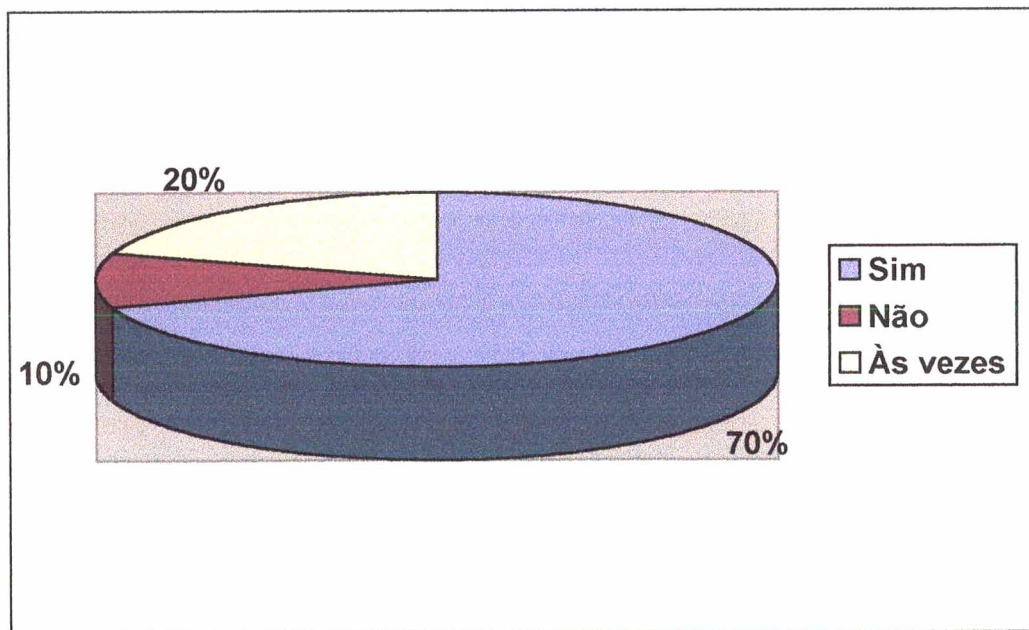
### 3.1.2.3.1 Estilo de Gerência

Neste fator consideramos questões referentes a tomada de decisões pela chefia, o aproveitamento dos conhecimentos e aptidões dos pesquisados, a existência de paternalismo ou discriminação pela chefia, a motivação promovida pela chefia e o comparativo de valor entre procedimentos administrativos e resultados.

#### **Tomada de Decisões pela Chefia e Aproveitamento dos Conhecimentos e Aptidões dos Pesquisados**

Da população pesquisada, 70% percebem que o chefe toma decisões importantes sem a opinião da equipe e 20% acredita que isto ocorre somente às vezes (gráfico 70).

**GRÁFICO 70 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A PERCEPÇÃO EM RELAÇÃO AO CHEFE TOMAR DECISÕES IMPORTANTES SEM A OPINIÃO DA EQUIPE**

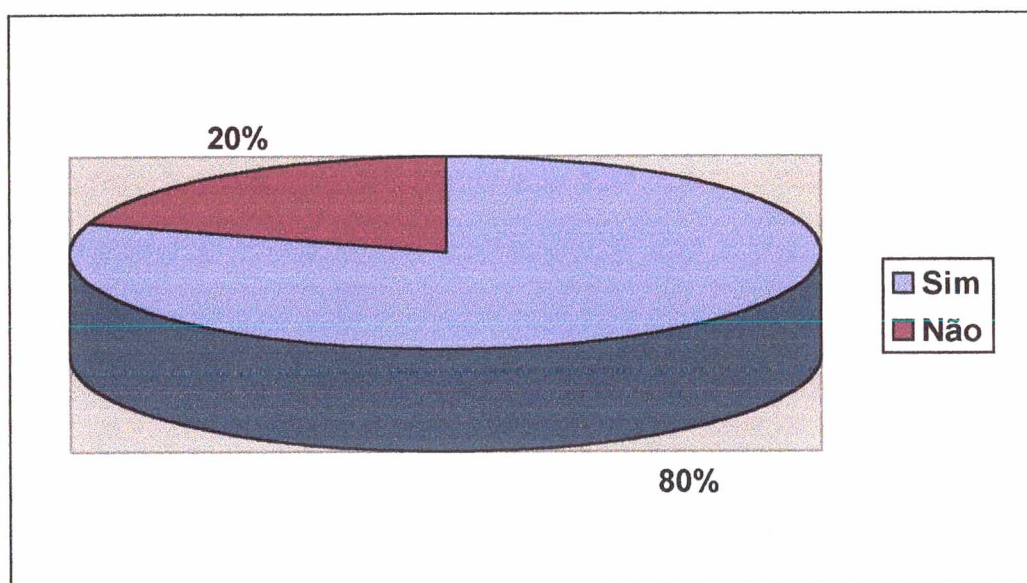


Fonte: Questionário de pesquisa.



O elevado nível de percepção revelado nesta questão converge com o índice revelado quando perguntamos aos pesquisados se seus conhecimentos e aptidões são sub-aproveitados no seu setor de trabalho, onde 80% confirmaram que sim (gráfico 71).

GRÁFICO 71 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A PERCEPÇÃO DE QUE SEUS CONHECIMENTOS E APTIDÕES SÃO SUB-APROVEITADOS NO SEU SETOR DE TRABALHO



Fonte: Questionário de pesquisa.

Constatamos assim, que a chefia toma decisões sem explorar as potencialidades da equipe pesquisada. Ao questionarmos, através do grupo de foco, porque isto ocorre, os pesquisados citaram o fato de as decisões estarem vinculadas a regras pré-estabelecidas por níveis hierárquicos superiores, que ignoram algumas peculiaridades do serviço, mas que as chefias devem nortear suas decisões por elas. Outro motivo exposto foi a pouca autonomia delegada ao grupo para resolver alguns problemas do dia-a-dia.

Conforme já assinalamos, a estrutura do trabalho na Instituição ainda adota em algumas orientações um esquema taylorista e despersonalizante.

Para Katz & Kahn *apud* Hall (1984, p. 126) “em termos abstratos, o processo decisório envolve as pressões imediatas sobre o tomador de decisões, a

análise do tipo de problema e de suas dimensões básicas na busca de soluções alternativas e o exame de suas conseqüências, inclusive a antecipação de vários tipos de conflito pós-decisório e a escolha final.”

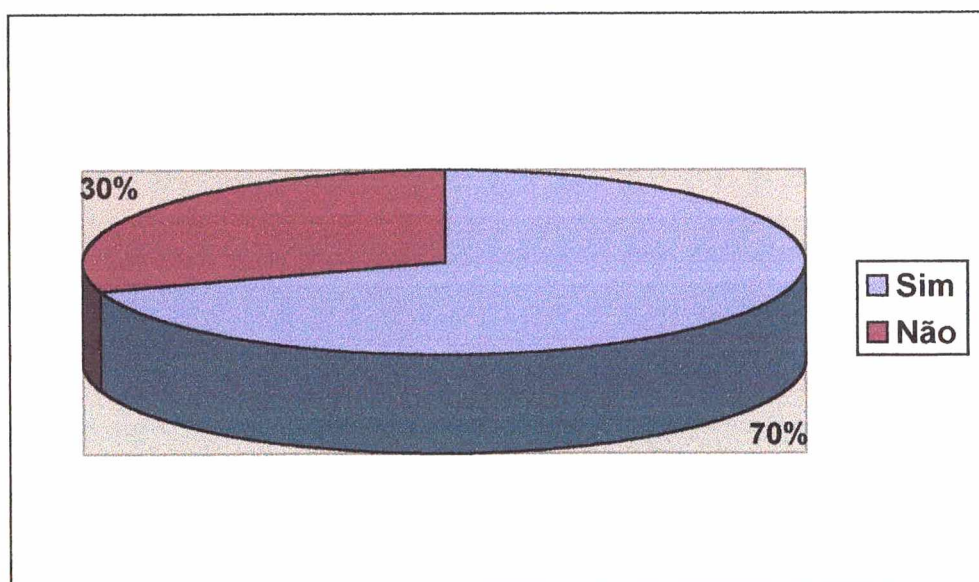
### **Existência de Paternalismo / Discriminação pela Chefia**

Dos pesquisados, 70% acreditam que existem pessoas protegidas ou ignoradas pela chefia no seu local de trabalho (gráfico 72).

Através do grupo de foco, os pesquisados esclareceram que tal sentimento é percebido pelo grupo como um todo dentro do BRDE e não somente no setor analisado.

Se a discriminação e o paternalismo prejudicam o desempenho individual e o desempenho coletivo, em comum ambos podem ainda desestimular os trabalhadores, como iremos analisar na seqüência.

**GRÁFICO 72 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A PERCEPÇÃO DA EXISTÊNCIA DE PESSOAS PROTEGIDAS OU IGNORADAS PELO CHEFE NO SEU LOCAL DE TRABALHO**

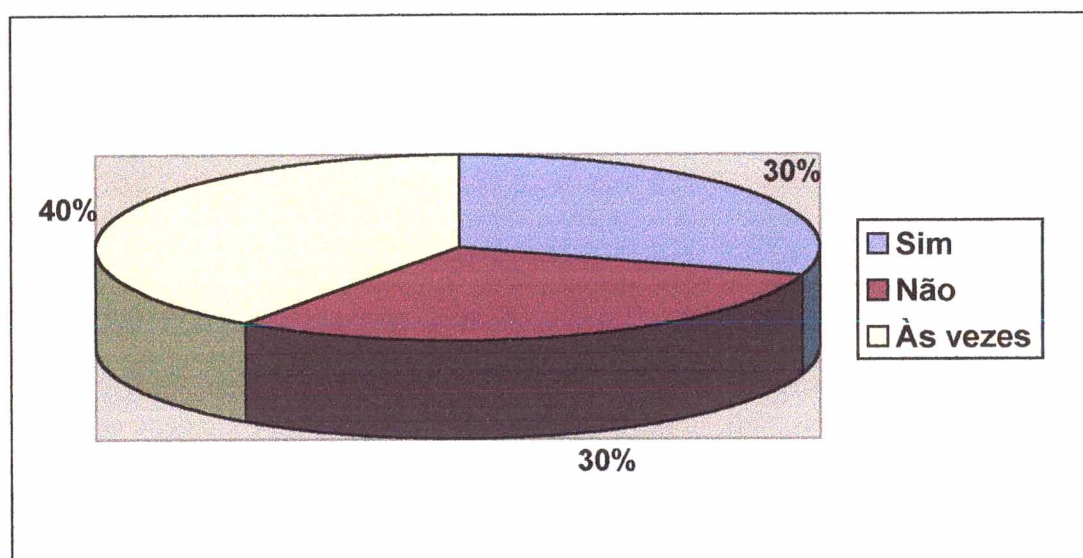


Fonte: Questionário de pesquisa.

### Motivação Promovida pela Chefia

Da totalidade dos pesquisados, 30% afirmaram que sim, 30% que não e 40% disseram que às vezes sentem-se motivados/estimulados pela chefia (gráfico 73).

GRÁFICO 73 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A PERCEPÇÃO EM RELAÇÃO A SE SENTIREM MOTIVADOS/ESTIMULADOS PELO SEU CHEFE



Fonte: Questionário de pesquisa.

Os pesquisados dividiram-se quanto a questão levantada, porque conforme declarações informais apresentadas pelos pesquisados ao autor durante o período trabalhado na Instituição, “críticas sempre tem, agora quando você faz uma coisa certa não espere elogios”, “sempre que faço algum trabalho mesmo que não diga verbalmente, ele (o chefe) demonstra se aprovou ou não”, “já recebi elogios do chefe por ter auxiliado na realização de um trabalho.”

Constatamos que a questão pode estar relacionada com o fato de 70% dos pesquisados afirmarem existir pessoas protegidas ou ignoradas pela chefia. No caso, o índice de protegidos pode estar recebendo elogios e sentirem-se estimulados, tanto que 30% disseram que o chefe os motiva. Já os outros 30% disseram que o chefe não os motiva, percebem-se ignorados e podem estar recebendo críticas.

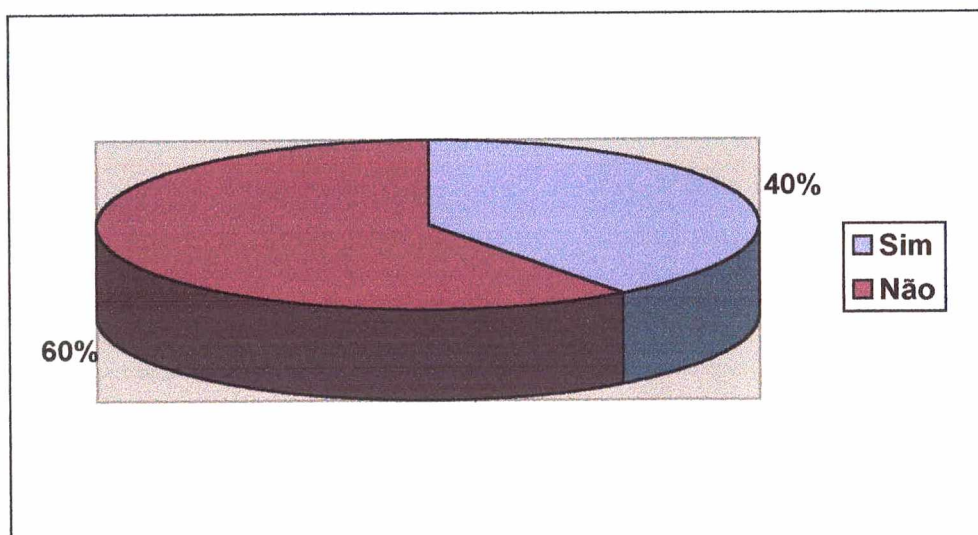


O fato de os pesquisados sentirem-se com pouca autonomia nas tarefas pode desestimulá-los ao trabalho. Se as origens da motivação são distintas e conforme Somoggi (1999, p. 45) “motivação não vem de lugar nenhum, o que as empresas querem é gente capaz de criar seu próprio entusiasmo”, para Kipnis *apud* Davis & Newstrom (1992, p. 71) “as pessoas que controlam o comportamento dos outros não dão a eles crédito pelo trabalho que fazem.”

### **Comparativo de Valor entre os Procedimentos Administrativos e Resultados**

Questionados quanto a percepção de que no local de trabalho valorizam-se mais os procedimentos administrativos dos que os resultados, 40% dos pesquisados disseram que sim e 60% que não (gráfico 74).

**GRÁFICO 74 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A PERCEPÇÃO DE QUE NO SEU LOCAL DE TRABALHO VALORIZAM-SE MAIS OS PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS DO QUE OS RESULTADOS**



Fonte: Questionário de pesquisa.

A questão, quando trabalhada no grupo de foco, revelou um empate técnico. Metade dos pesquisados indicou valorizarem-se mais os procedimentos administrativos e a outra metade os resultados. Ou seja, uns percebem os meios como mais valorizados e outros os fins.



Comparando-se esta questão com outra analisada na dimensão organizacional, que também compara os meios com os fins, observamos que 60% dos pesquisados percebem que a preocupação preponderante no setor são as tarefas do dia-a-dia (meios) e 40% percebem como preponderante a satisfação do cliente (fins) (gráfico 55).

Levando-se em consideração que a maioria dos pesquisados afirmaram que seus conhecimentos são sub-aproveitados (gráfico 71) e que algumas atividades estão estruturadas segundo o esquema taylorizado, é necessário rever os meios valorizando a opinião de quem realmente executa a tarefa para se atingir os fins de modo mais compensador e menos desgastante para o trabalhador e para a Instituição. Neste particular devemos considerar, as demandas solicitadas pela inovação tecnológica e a política de treinamentos-adestramentos que além de impor regramentos nem sempre leva em conta o tempo necessário para que o “Ser Humano” possa absorver o novo.

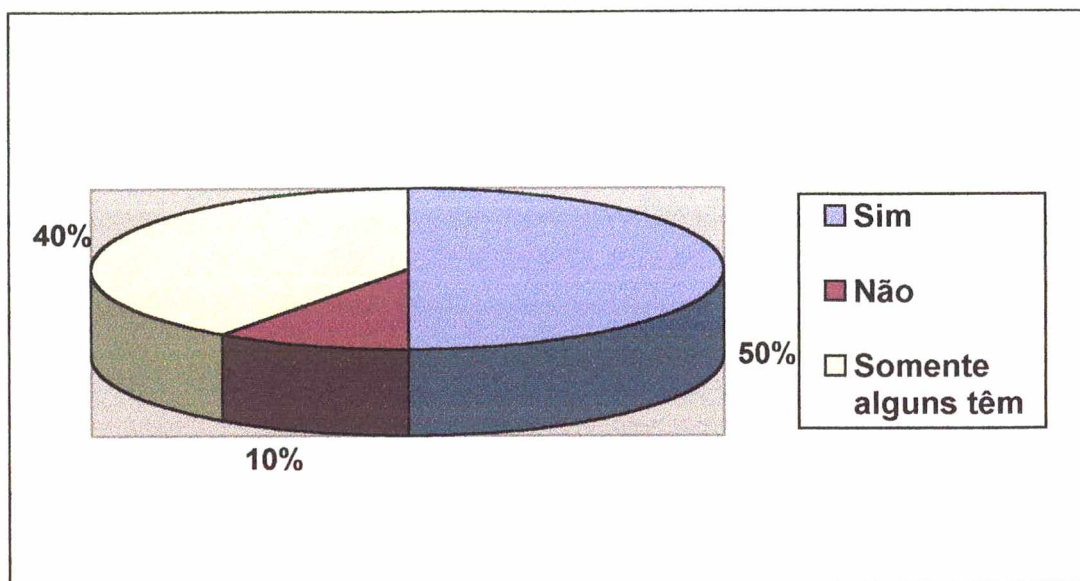
#### **3.1.2.3.2 Reconhecimento**

Neste fator investigamos a percepção dos pesquisados referente a valorização do seu trabalho e a existência de liberdade para expressão de seus sentimentos e pensamentos no ambiente laboral.

##### **Valorização do Trabalho Realizado**

Ao investigarmos a percepção dos pesquisados quanto a valorização do trabalho realizado no setor, as opiniões dividiram-se. Enquanto 50% acreditam que seu trabalho é valorizado, 40% disseram que somente alguns têm seu trabalho valorizado (gráfico 75).

**GRÁFICO 75 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A PERCEPÇÃO DA VALORIZAÇÃO DO SEU TRABALHO NO SETOR**



Fonte: Questionário de pesquisa.

Comparando os dados do gráfico 75 com a análise da percepção dos pesquisados quanto a motivação/estímulo promovida pela chefia, apresentada no gráfico 73, onde o grupo também dividiu-se (30% disseram que sim, 30% que não e 40% às vezes sentem-se estimulados pelo chefe) e através do grupo de foco, onde alguns pesquisados informaram que seu trabalho não é valorizado pela chefia, mas é valorizado por outros colegas que dependem do serviço que fazem para realizarem suas tarefas e darem continuidade ao serviço.

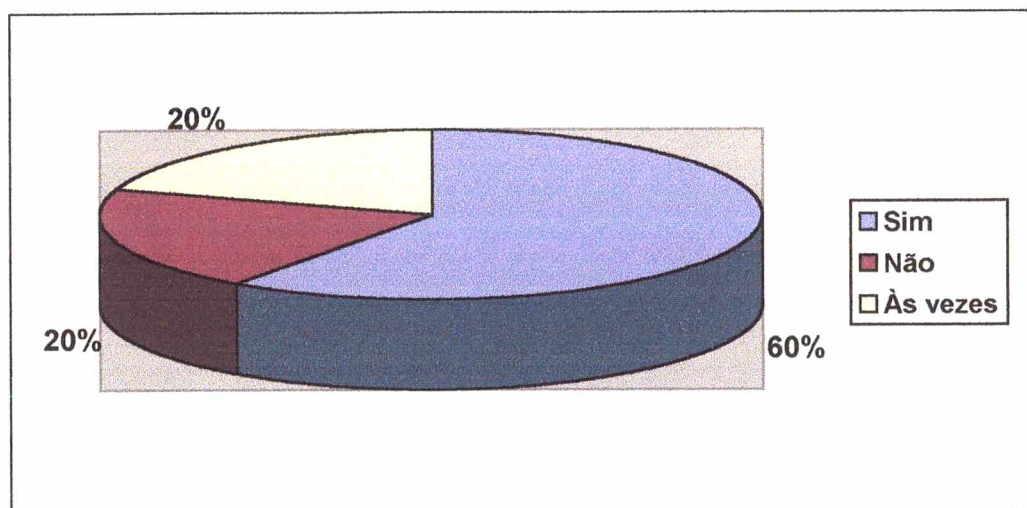
Deste modo, esclarecemos os índices divergentes apresentados nas duas questões abordadas anteriormente. Enquanto uma mede o reconhecimento pelos colegas em geral (gráfico 75) a outra avalia a motivação provocada pela chefia (gráfico 73).

### **Liberdade para Expressão de Sentimentos e Pensamentos no Ambiente Laboral**

Ao investigarmos a percepção dos pesquisados sobre a liberdade para exprimirem seus sentimentos e pensamentos no local de trabalho, 60% disseram

que possuem, 20% disseram que às vezes e 20% informaram que não possuem essa liberdade (gráfico 76).

GRÁFICO 76 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A PERCEPÇÃO DA EXISTÊNCIA DE LIBERDADE PARA A EXPRESSÃO DE SENTIMENTOS E/OU PENSAMENTOS NO SEU LOCAL DE TRABALHO



Fonte: Questionário de pesquisa.

Se considerarmos que a maioria dos pesquisados (60%) sentem-se livres para exprimir qualquer tipo de sentimento, entendemos que tal atitude é possível porque a maioria dos pesquisados (70%) informaram que consideram o relacionamento entre os colegas bom (gráfico 68). Esta circunstância leva em conta que o tempo de serviço da maioria dos pesquisados no setor é superior a cinco anos (gráfico 9) e que a rotatividade no setor nos últimos cinco anos é baixa, o que contribui para formarem uma equipe coesa não só no trabalho, mas fora dele também, conforme constatado pelo autor que verificou a relação de amizade entre as famílias dos pesquisados. Ainda é possível relacionar as afinidades dos pesquisados pela faixa etária (gráfico 2) e pelo estado civil (gráfico 3).

Estas questões permitem que o grau de intimidade psicológica formado propicie a liberdade de exprimirem seus sentimentos e pensamentos, inclusive no ambiente laboral.



Quanto a liberdade para expressar sentimentos e a valorização do trabalho realizado, Dejours & Jayet (1994, p. 107) colocam:

“A confiança é, antes de mais nada, uma relação psicológica e afetiva. Ela não pode estruturar-se a não ser sob certa transparência, uma experiência partilhada e a certeza de que se pode crer na palavra dada pelos colegas. Uma boa transparência é necessária também para, além do mais conhecer e reconhecer o valor profissional de cada membro do coletivo. Enfim, a transparência é necessária também para que se possa começar a discussão sobre as ações fora das regras.”

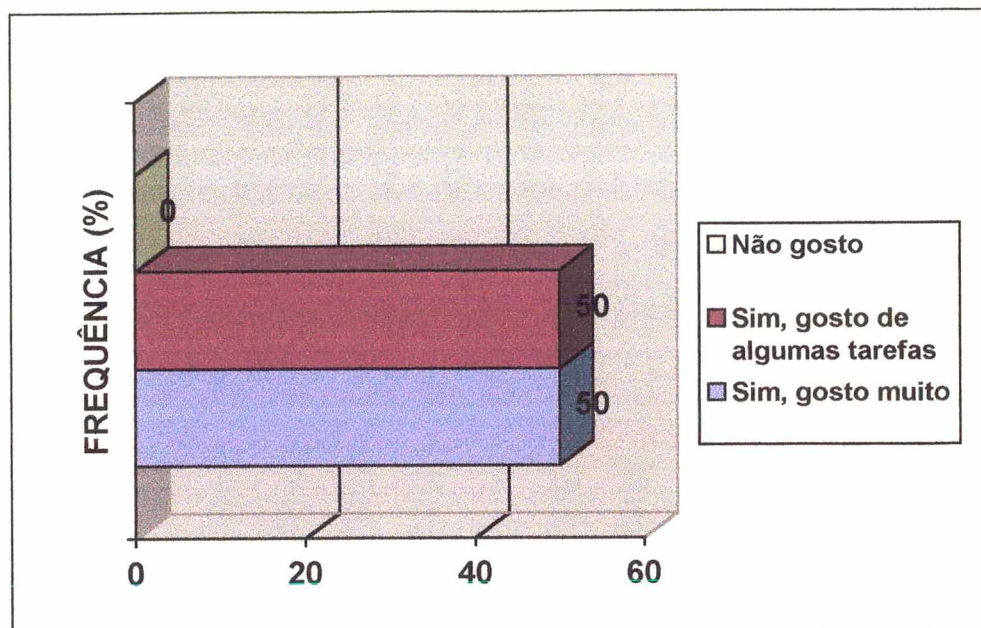
### **3.1.2.3.3 Comprometimento Organizacional**

Neste fator foram abordados a apreciação do trabalho desenvolvido pelos pesquisados e o relato de um dia de expediente dos pesquisados.

#### **Gosto pelo Trabalho**

A população pesquisada, ao ser questionada sobre o gosto pelo seu tipo de trabalho no setor, dividiu-se em opiniões. Enquanto 50% revelaram gostar muito, 50% revelaram gostar somente de algumas tarefas. Porém, ninguém disse não gostar (gráfico 77).

GRÁFICO 77 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A PERCEPÇÃO DE GOSTAREM DO TIPO DE TRABALHO QUE REALIZAM NO SEU SETOR



Fonte: Questionário de pesquisa.

Os dados podem parecer concordantes com umas e contraditórios com outras questões já analisadas. Recapitulando, temos: o fato dos pesquisados informarem que 30% estão satisfeitos e realizados e 60% satisfeitos mas não realizados (gráfico 44) revela que a satisfação está ligada ao tipo de trabalho em si porque se dependesse somente da política salarial, onde 100% disseram que o salário não estimula o desempenho (gráfico 59) e que 70% destacaram que a chefia não leva em conta suas opiniões para tomada de decisões (gráfico 70), os pesquisados estariam descontentes com seu trabalho.

Contudo, destacamos que o fato da satisfação para os pesquisados estar ligada intrinsecamente ao trabalho em si é também questionável. Conforme analisamos, a maioria dos pesquisados revelaram que 90% da pressão temporal em seu trabalho é decorrente do trabalho em si (gráfico 60), 90% também concordaram que há falta de funcionários no setor para resolver e agilizar o serviço (gráfico 61), e que no setor estudado, o trabalho sobrecarrega mais

alguns do que outros (gráfico 81) sendo necessária a realização de horas extras (gráfico 63) e este conjunto de situações dificilmente os deixaria satisfeitos.

Reafirmamos que sempre existirá alguma graduação de pressão temporal sobre o comportamento humano exigindo-lhes níveis distintos de esforço. É fato que algumas pessoas desempenham determinadas tarefas melhor do que outras submetidas ao mesmo nível de pressão. Comprovamos esta posição quando mencionamos e interpretamos, inclusive à luz dos postulados de Dejours (2000), sobre a síndrome do medo que leva as pessoas a “mascarar”, “disfarçar” ou ocultar sofrimentos. Nesta questão podemos identificar mais uma vez esta sensação. Ainda mais que no caso em estudo, 70% dos pesquisados declararam ter medo quanto a sobrevivência futura da Instituição (gráfico 36). Ressaltamos que a percepção revelada de gosto pelo trabalho ou de algumas tarefas, está “poluída” pelo fato de o relacionamento entre eles ser considerado bom (gráfico 68) e pelo nível de intimidade psicológica que desenvolveram (gráfico 76) dentro e fora do local de trabalho.

### **Relato de um Dia de Trabalho**

Dos pesquisados, 30% não responderam esta questão. Dos 70% que apresentaram uma descrição do seu dia de expediente, iniciando com a primeira palavra ou frase que lhes vem a mente quando se imaginam trabalhando (que apresentamos destacada ), transcrevemos as respostas na íntegra:

#### **1 – “ - *Obrigado por mais um dia de vida,***

- fechamento do caixa,
- Atendimento a clientes, notadamente via telefone,
- desde agosto/98 até a presente data – atenção especial a Refin/ Securitização/ Pesa.”

#### **2 – “ - *Atendimento via telefone/ mutuário,***

- Controle credores e utilização,
- Depósitos cheques,
- Conferência Relatórios vindos da “DIGER”,
- Baixas de Pagamentos,
- Expedição de Documento: p/ mutuário.”



3 – “- *Procuvo realizar os serviços da melhor forma possível.*  
Sempre buscando os melhores resultados possíveis perante ao  
nosso cliente (mutuário).”

4 – “- ‘**CONCENTRAÇÃO**’,

- Emissão correspondência p/ clientes,
- Lançamento de Recibos no Sistema Financeiro,
- Comunicação com clientes via telefone/ fax,
- Arquivamento Diversos,
- Consulta saldos e outros no Sistema Financeiro,
- Outros,
- 15 minutos p/ lanche ( na própria sala ),
- Sem lida em jornais ou periódicos.”

5 – “- *O que me vem a mente é cumprir o volume de trabalho o  
mais breve possível”.*

6 – “- **Café**,

- Telefone incessante,
- Mutuário Reclamando,
- Preocupação c/ a família,
- Medo das contas a pagar,
- Stress com o Sistema de Informática micro e grande porte.”

7 – “- *Tomara que dê tempo para cumprir todas as obrigações,  
pois meu tempo é curto para o serviço.*

- Entro às 12:30h. Tomo posicionamento das tarefas pendentes e  
em seguida as tarefas do dia em curso, separando por prioridade  
para dar andamento do dia.”

Dos relatos anteriores podemos observar que os relatos 1, 2 e 4 atêm-se a narrar, de modo até certo ponto seqüencial, as atividades que desenvolvem sem sequer revelar algum tipo de descontentamento de modo explícito no dia-a-dia no trabalho. Salvo o relato 4 que queixa-se de ter que realizar os 15 minutos

de lanche na própria sala e de não ter tempo para ler jornais ou periódicos recebidos pelo setor. Ainda destacam-se nos relatos 1 e 2 a ênfase dada a questão do atendimento aos clientes via telefone. Destes relatos ainda percebemos que a palavra/frase chave quando se imaginam trabalhando difere. Enquanto o relato 1 agradece por mais um dia de vida, o relato 2 vai direto ao trabalho em si (“Atendimento via telefone/mutuário”), já o relato 4 destaca a “CONCENTRAÇÃO” ao ter que narrar o início da sua rotina diária.

Em comum nos relatos 1, 2 e 4 notamos a preocupação implícita com dar conta dos afazeres diários. Como vimos, devido a pressão temporal vinda em especial do trabalho em si (gráfico 60).

Essa preocupação é expressada de modo mais evidente nos relatos que não se ativeram a narrar e elencar tarefas, mas expressar o que sentem ao desempenhá-las durante o dia. Isto é percebido nos relatos 3, 5 e 7 onde destacamos a palavra/frase chave com a qual iniciam o relato. “Procuo realizar os serviços da melhor forma possível” (frase chave do relato 3), “O que me vem a mente é cumprir o volume de trabalho o mais breve possível” (frase chave do relato 5) e “Tomara que dê tempo para cumprir todas as obrigações, pois meu tempo é curto para o serviço” (frase chave do relato 7). Visivelmente identificamos no relato 3 a preocupação com as formas - com normas prescritas e nos relatos 5 e 7 as demandas solicitadas pela pressão temporal, o que podemos constatar também nos relatos anteriores, 1, 2 e 4, que revelam uma preocupação constante com as normas e com o tempo de execução das tarefas, tanto que chegam a elencá-las até certo ponto sequencialmente.

Ressaltamos novamente que 60% dos pesquisados, às vezes, e 20% afirmaram que sim sobre “quebrar” regras no trabalho. Muitos confirmaram tal necessidade no grupo de foco para “dar conta do serviço”.

Corroborando com os relatos anteriores e ainda mostrando que o tempo no trabalho “polui” o tempo fora dele, conforme os estudos de Dejours (2000) e Wisner (1994), o relato 6 além de descrever tarefas e expressar claramente as angústias já destacadas nos outros relatos, vai mais além e ressalta a preocupação com a família e o medo das contas a pagar. Neste relato ainda percebemos que as três vezes que o pesquisado cita as tarefas que realiza, caracterizou-as com adjetivos (que apresentamos destacados) que mostram desconforto no trabalho: “telefone incessante”, Mutuário reclamando” e “stress



com o Sistema de Informática micro e grande porte”. O pesquisado que apresentou o relato 6 apresenta a palavra chave quando se imagina trabalhando, para suportar toda sua rotina diária, como sendo: “Café”. Para este pesquisado um combustível que desperta e ajuda a manter-se alerta. Ajuda a condicionar o ritmo, de acordo com os estudos de Dejours (2000). Ainda podemos nos reportar ao identificado na dimensão saúde, onde o Doutor Alexandre Feldmam da Clínica de Cefaléias, alerta que o consumo de café, além de duas xícaras diárias, pode refletir negativamente sobre a saúde do trabalhador. Porém, constatamos que a média de xícaras de café consumida por pesquisado no setor, varia de 6 a 8 xícaras diárias.

O médico da Instituição destacou que o consumo excessivo de café pode ser prejudicial. E Arroba & James (1994. p. 126) destacam que

“Uma xícara esporádica de café não prejudicará o seu corpo a longo prazo, mas a ingestão contínua durante o dia de trabalho, sim. Entre outros efeitos a cafeína age como um estimulante, aumentando o ritmo de seus batimentos cardíacos. Estar preparado para lidar com as pressões significa reduzir os nossos níveis de excitação, incluindo o batimento cardíaco em repouso. Nesse sentido, a cafeína é contraproducente e pode produzir efeitos a longo prazo.”

#### **3.1.2.3.4 Autogestão da Equipe**

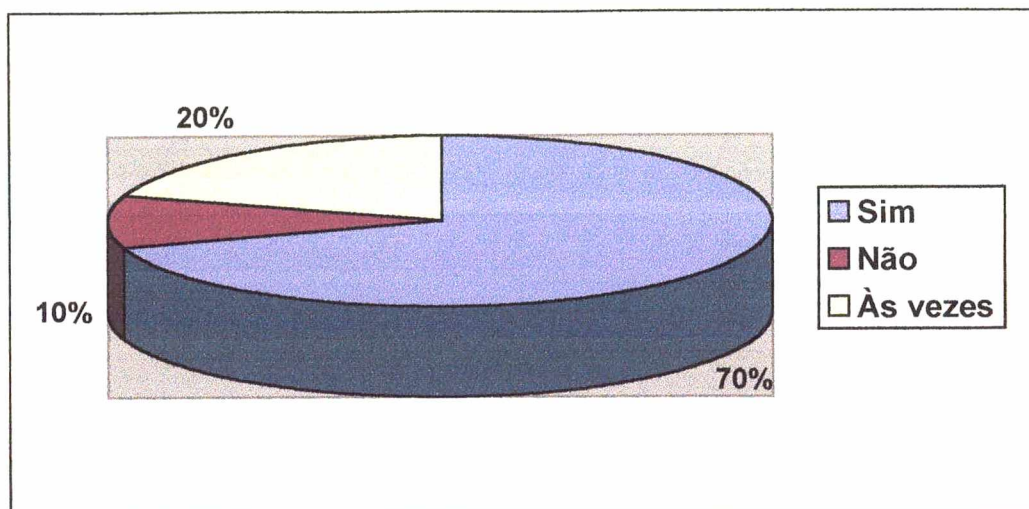
Neste fator pesquisamos a percepção dos pesquisados quanto ao desenvolvimento de suas tarefas por outro funcionário e neste caso o nível de conclusão das mesmas, a cooperação entre os pesquisados para realização de atividades, a adequação do volume de trabalho por funcionário no setor e a atribuição de mérito pelo trabalho desenvolvido.

##### **Desenvolvimento de Tarefas**

Ao questionarmos a população pesquisada sobre a sua percepção de que podem ser substituídos por outro funcionário em caso de ausência ao trabalho, 70% disseram que podem, 20% somente às vezes e 10% não podem ser substituídos (gráfico 78).



GRÁFICO 78 – PERFIL DOS PESQUISADOS CONFORME A PERCEPÇÃO DE QUE PODEREM SER SUBSTITUÍDOS POR OUTRO FUNCIONÁRIO EM CASO DE AUSÊNCIA



Fonte: Questionário de pesquisa.

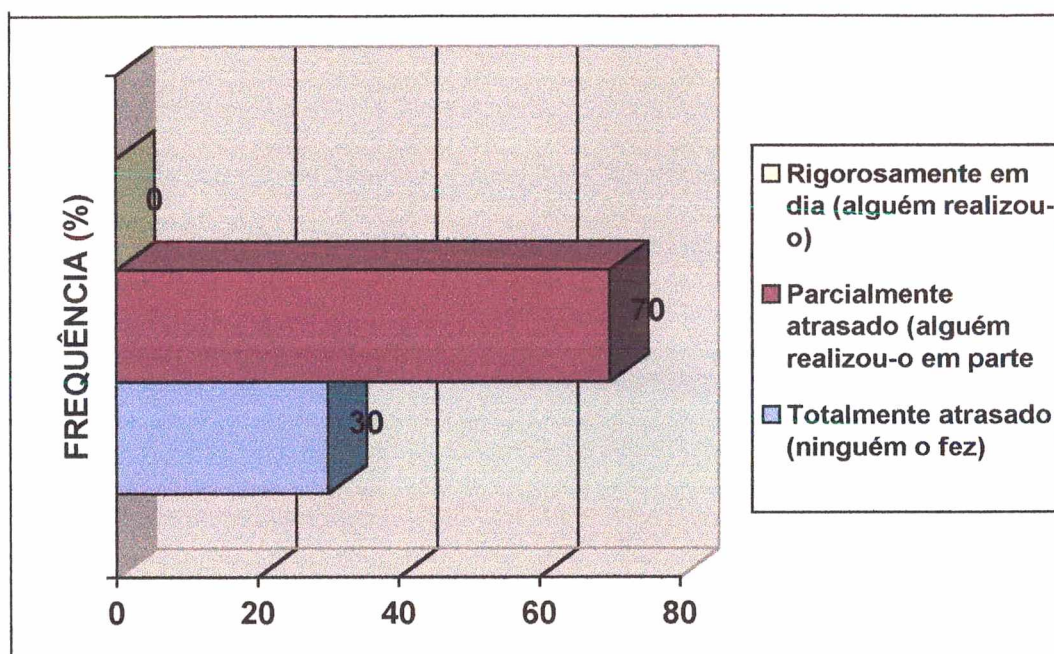
No caso dos 10% pesquisados que não podem ser substituídos, o autor pode constatar que esses pesquisados, mesmo durante suas férias, voltavam periodicamente ao setor para dar seguimento a algumas tarefas, tendo inclusive, às vezes, que trabalhar o dia todo, como se fosse expediente normal e compensar essas horas futuramente, conforme acordo com a chefia. Tal situação faz com que estes 10% pesquisados sejam os únicos funcionários do setor não liberados para viagens de serviço acompanhando técnicos da agência. Isso provoca nestes pesquisados, conforme comentado informalmente com o autor, um sentimento de “mágoa”, de “revolta”, de “angústia” por sentirem-se discriminados/ignorados pela chefia (gráfico 72). Afinal, têm o mesmo cargo de auxiliar administrativo que a grande maioria dos pesquisados no setor, sendo que estes podem viajar a serviço, receber duas horas extras diárias além do valor da diária de viagem paga pelo BRDE, que representam um acréscimo no salário mensal.

Nenhum dos pesquisados percebem que o nível de conclusão de seu trabalho por outro funcionário quando precisam se ausentar do trabalho, permanece rigorosamente em dia (alguém realizou tudo) ao retornar ao serviço.

Já 30% julgam que nestes casos seu serviço fica totalmente atrasado (ninguém o fez) e 70% encontram seu serviço parcialmente atrasado (alguém realizou-o em parte) (gráfico 79).

Desta análise constatamos que devido a maioria dos pesquisados informarem a falta de funcionários no setor (gráfico 61), a sobrecarga de tarefas, associada a falta de autonomia e a organização do trabalho em si, são os responsáveis por essa situação que gera atrasos e retrabalhos.

**GRÁFICO 79 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A PERCEPÇÃO DO NÍVEL DE CONCLUSÃO DE SEU TRABALHO POR OUTRO FUNCIONÁRIO QUANDO PRECISAM SE AUSENTAR**



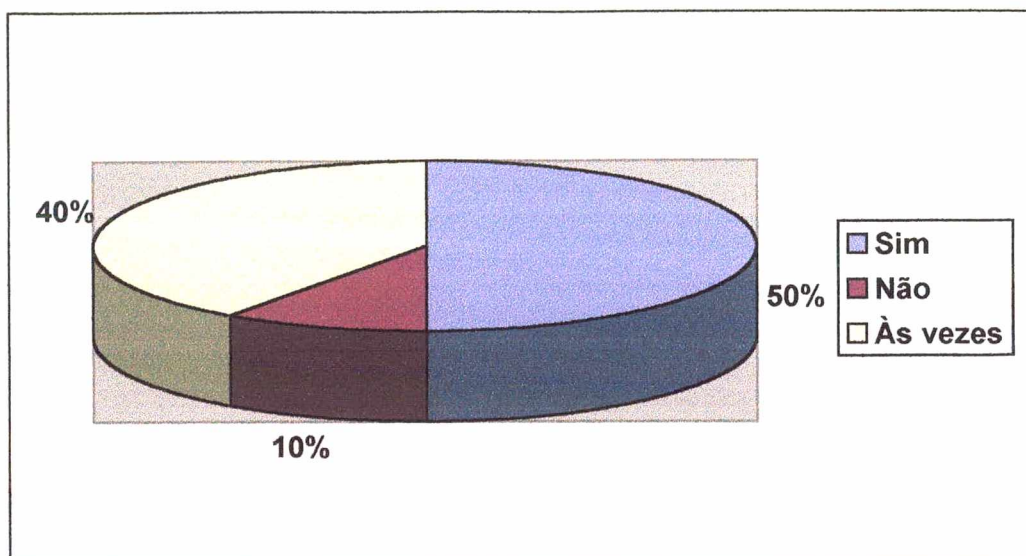
Fonte: Questionário de pesquisa.

### **Cooperação entre os Colegas de Trabalho no Setor**

Nesta questão, 50% afirmaram existir cooperação e 40% disseram que somente às vezes há cooperação para realização das atividades (gráfico 80).



GRÁFICO 80 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A PERCEPÇÃO DA EXISTÊNCIA DE COOPERAÇÃO ENTRE OS COLEGAS DE TRABALHO PARA A REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES



Fonte: Questionário de pesquisa.

Para O'Donnell (1994, p. 98) “a cooperação reflete, mais que qualquer outro valor, o novo paradigma do terceiro milênio. Num mundo com cada vez menos recursos para servir, cada vez mais a um maior número de pessoas, é insensato não entrar no processo de cooperação.”

Se confrontarmos as opiniões dos pesquisados analisadas em outras questões, iremos entender que a cooperação mútua é decorrente do grau de intimidade desenvolvido entre eles, após anos de convívio no setor. Porém, essa atitude nem sempre é possível devido as solicitações do dia-a-dia que os impedem de prestar auxílio ao colega sempre que necessário. Conforme vimos anteriormente, o nível de conclusão das tarefas quando necessário se ausentar, nunca está rigorosamente em dia ao retornarem ao trabalho (gráfico 79), porque quase todos no setor estão sobrecarregados com suas próprias tarefas, como iremos abordar na sequência.

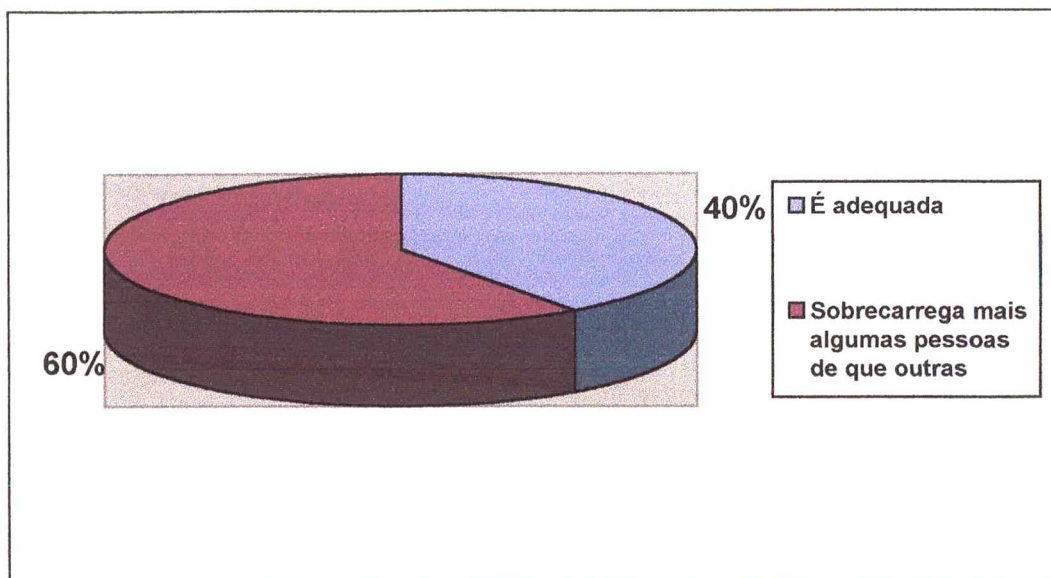
### **Distribuição das Tarefas no Setor**

Quanto a percepção dos pesquisados sobre a distribuição das tarefas no seu setor de trabalho, para 60% dos pesquisados, existem pessoas mais



sobrecarregadas de tarefas do que outras e para 40%, as tarefas estão distribuídas adequadamente (gráfico 81).

GRÁFICO 81 – PERFIL DOS PESQUISADOS QUANTO A PERCEPÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO DAS TAREFAS NO SEU SETOR



Fonte: Questionário de pesquisa.

Esses indicadores, quando confrontados no grupo de foco, não foram confirmados. O grupo de foco apontou que a grande maioria (90%) dos pesquisados percebem a distribuição das tarefas de forma desigual. Alguns pesquisados destacaram: “O atraso no serviço é geral. Tem muita coisa pra todos fazer, apesar de uns terem mais serviço do que outros. Só que a gente não é máquina.” “Não temos culpa disso, fazemos o melhor possível tentando estabelecer prioridades.” Estas colocações, apoiadas por todos os pesquisados, reconsideraram os índices da questão, onde podemos dizer que a divisão das tarefas no setor está distribuída de modo que todos estão sobrecarregados, apesar de uns mais que os outros. Talvez, por questões paternalísticas, como vimos anteriormente. Orwell (1991, p. 93) em *A Revolução dos Bichos* – uma fábula sobre as relações na sociedade moderna – coloca com bastante propriedade que, “todos os animais são iguais, mas uns são mais iguais do que os outros.”

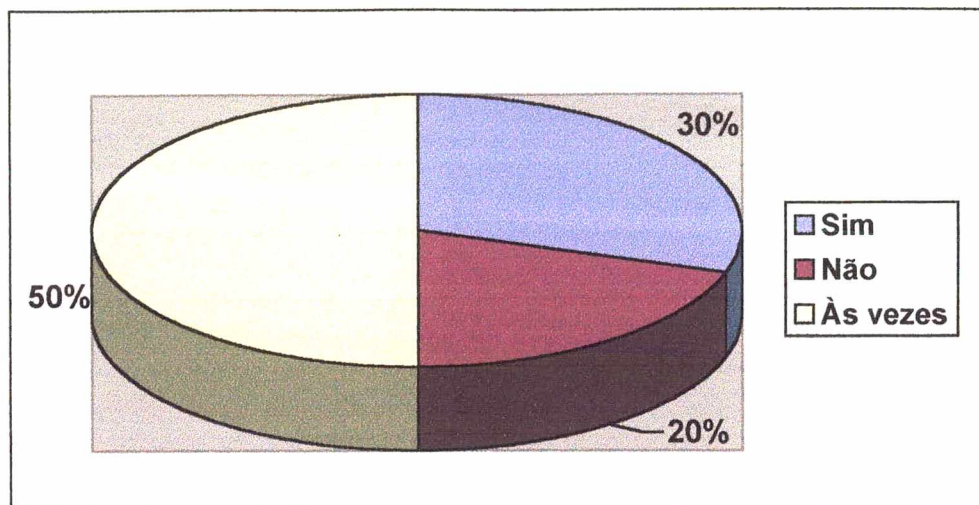
Após as reconsiderações dos pesquisados no grupo de foco, o índice de pesquisados que concordaram que a distribuição das tarefas no setor sobrecarregam mais algumas pessoas do que outras passou para 80%. Esse dado coincide com a percepção dos pesquisados quanto a definição de prioridades no setor, onde 80% acreditam existir tal definição (gráfico 54). Só que com tanto serviço acumulado fica difícil definir qual o mais prioritário. Afinal, em se tratando de valores financeiros, todos os clientes querem ter seu problema resolvido prontamente e esta impossibilidade faz com que os pesquisados confessem que estão se sentindo angustiados.

Quanto a sobrecarga como geradora de angústias, Wisner (1994, p.79) esclarece que “a angústia corresponde a ansiedade e o medo ligados a incerteza das informações e das decisões a tomar em situações perigosas.”

### **Mérito no Trabalho**

De acordo com o grupo estudado quanto a percepção de que o trabalho desenvolvido no setor é percebido como realizações individuais e/ou de algumas pessoas, 30% dos pesquisados concordaram com a afirmação, 20% discordaram e 50% disseram que às vezes o trabalho no setor é visto como feito por um ou por alguns (gráfico 82).

GRÁFICO 82 – PERFIL DOS PESQUISADOS DE ACORDO COM A PERCEPÇÃO DE QUE O TRABALHO DESENVOLVIDO NO SEU SETOR É PERCEBIDO COMO REALIZAÇÕES INDIVIDUAIS E/OU DE ALGUMAS PESSOAS



Fonte: Questionário de pesquisa.

Esses dados revelam o sentimento de não reconhecimento freqüente (índices de 30% concordam e 50%, às vezes) denotando que, devido a estrutura hierarquizada, muitas vezes os dirigentes da cúpula ou de escalões superiores desconhecem todos os responsáveis pelo êxito ou bom desempenho de uma atividade ou negociação, atribuindo-a apenas ao responsável pelo setor.

Neste caso, o significado do trabalho pode esvaziar-se para o trabalhador, apesar da maioria dos pesquisados informarem que seu trabalho permite que aprendam coisas novas (gráfico 39), os mesmos pesquisados também se queixaram que a chefia não considera suas opiniões na tomada de decisões (gráfico 70) e que existem pessoas protegidas ou ignoradas no setor (gráfico 72).

#### 3.1.2.3.5 Análise Intradimensional Psicossocial

Dos fatores interpretados na dimensão psicossocial, os dados revelaram que existem conflitos intralaborais e um descontentamento por parte do



pesquisados quanto as atitudes da chefia e do sub-aproveitamento de suas aptidões, que se refletem a nível intra individual, mas que os pesquisados “ocultam” estes sentimentos por várias razões como podemos perceber. Entre estas por receio de que o sentimento seja interpretado como uma “fraqueza” que possa ser vista como prejudicial a sua capacidade de desempenho perante a Instituição.

O conflito intralaboral identificado também é decorrente da discriminação ou paternalismo da chefia com alguns dos pesquisados, fato que não os motiva a melhorarem seu desempenho.

A valorização maior dos procedimentos administrativos em detrimento dos resultados, percebida pelos pesquisados, coincide também com a preocupação maior do setor, apontada pelos pesquisados como sendo as tarefas do dia-a-dia que superam a preocupação com a satisfação do cliente. São os meios prevalecendo sobre os fins, ao invés daqueles levarem a este naturalmente. Mas a maneira como o trabalho está organizado – constituído inclusive por tarefas extremamente prescritas e pressionando os pesquisados contra o tempo – é que está impedindo que esta condição se concretize.

O baixo grau de reconhecimento individual do trabalho realizado desestimula os pesquisados. Em função da percepção de discriminação e paternalismos, alguns pesquisados acreditam que a chefia valoriza somente o trabalho de alguns. O que alivia, ameniza um pouco estes sentimentos, é o fato de os pesquisados possuírem um grau de intimidade a nível psicológico que permite-lhes a liberdade para expressarem com confiança seus sentimentos aos seus colegas no local de trabalho.

Quanto ao comprometimento organizacional destacamos que, pelos relatos sobre um dia de expediente dos pesquisados, identificamos claramente que ao afirmarem gostar do seu trabalho ou somente de algumas tarefas, os pesquisados estão tentando “ocultar” seus medos. Através dos relatos fica evidente não o gosto pelo trabalho, mas que além da necessidade de trabalhar, vêem seu serviço como uma obrigação. E pelos adjetivos e expressões utilizadas para descrever seu dia de serviço e pela interpretação dos dados coletados, identificamos que os pesquisados não vêem seu trabalho como prazeroso porque sentem a pressão temporal provocada pelo trabalho em si, pela sobrecarga de tarefas (volume e densidade), a freqüência de microdecisões e decisões

envolvendo solicitações físicas, mentais e cognitivas altas, a falta de autonomia para resolver situações e pelo controle e regramento prescritos a que estão sujeitos.

A falta de flexibilização da organização do trabalho impede, que mesmos dispostos a cooperar entre si, os pesquisados não consigam, sempre que necessário, auxiliar seus colegas no trabalho pela própria sobrecarga de tarefas a que estão sujeitos em seu posto de trabalho. Com isso, os pesquisados prolongam sua jornada laboral diária, com a realização de horas extras, para tentar regularizar o fluxo de trabalho atrasado, que conforme observado pelo autor, vai acumulando a cada dia ao invés de ser reduzido gradativamente.

Assinalamos que dentro da atual concepção da organização do trabalho no setor estudado, é necessário rever os procedimentos, senão os esforços continuarão sendo em vão. Com poucas pessoas tendo que se sujeitarem as rígidas formalizações com pouco tempo para absorvê-las de fato, todo o tempo será curto para que um reduzido contingente regularize o serviço atrasado.

Através do grupo de foco, alguns dos pesquisados revelaram que vêem esta situação como um benefício, já que as horas extras possibilitam um “ganho adicional mensal”. Essa política de horas extras, a longo prazo pode não ser benéfica nem para o trabalhador nem para a organização. Não se sabe e ainda não se mensurou monetariamente os prejuízos que a conduta – de realização de horas extras diárias – pode causar à saúde física e mental do trabalhador, por prolongarem o tempo em que se expõem a uma situação adversa, conflituosa a nível interno e externo, por mais que tentem negar.

Neste caso, tornamos a reforçar os postulados de O'Donnell (1994) quando coloca que somente através da conscientização do “Ser Humano” e do grupo de trabalho é que solucionaremos os conflitos. A solução é de dentro para fora e não por prescrição ou pressão.

Assim, segundo Vieira *apud* Alvarez (1996, p. 15) “práticas mais participativas, maior descentralização das decisões, desenhos organizacionais menos rígidos e redução de níveis hierárquicos, são elementos condutores a uma melhoria nas relações de trabalho.” Isto significa melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT.

Segundo Nadler & Lawler *apud* Alvarez (1996, p. 15), QVT "... é um modo de pensar sobre as pessoas, trabalho e organizações. Seus elementos distintos são: 1) Preocupação sobre o impacto do trabalho sobre as pessoas, e a efetividade organizacional, 2) a idéia de participação na solução de problemas organizacionais e tomada de decisão."

Este conceito enfoca a necessidade de compreensão dos fatores que interferem no trabalho, como a prescrição e a pressão temporal, e suas conseqüências sobre o comportamento do homem.

### 3.2 Análise Interdimensional

A partir das constatações feitas nas análises intradimensionais, podemos verificar a interferência da prescrição e da pressão temporal sobre o comportamento humano no trabalho, ocasionando o surgimento de angústias, medos e níveis distintos de *stress*, nem sempre manifestados nitidamente, devido a tendência dos trabalhadores em "ocultar" esses sentimentos por receio de serem vistos como comprometedores e limitadores de sua capacidade profissional.

Deste modo, percebemos que a situação de trabalho e a organização do trabalho têm uma influência direta sobre o surgimento de alguns distúrbios emocionais que podem provocar o aparecimento de doenças psicossomáticas, como verificado por Dejours (2000). Portanto, a relação trabalho humano e saúde mental merece atenção especial, inclusive pela subjetividade perceptiva de cada trabalhador, sujeitos a diferentes níveis de pressão e estresse ocupacionais.

No estudo de caso realizado no BRDE, compreendemos que as rígidas formas de organização do trabalho, que inibem a organização espontânea dos trabalhadores, são geradoras de distúrbios, como o estresse ocupacional – nem sempre percebido pelo trabalhador, que agravam o sofrimento psíquico, podendo levar a sérias conseqüências sobre a saúde mental. Percebemos também que os avanços tecnológicos cada vez mais aumentam as exigências cognitivas, determinando esforços mentais cada vez maiores.

Essa situação ficou claramente caracterizada nesta pesquisa, não só mas também pelo fato de o setor pesquisado pertencer a uma Instituição



financeira e trabalhar diariamente com problemas relacionados a cobrança de valores, que atualmente são manuseados através de recursos informáticos cada vez mais aprimorados tecnologicamente.

No BRDE a organização do trabalho segue padrões que burocratizam a operacionalização das atividades, conflitando com a agilidade requerida pela era da globalização.

A informática, conforme observamos e que também foi destacada pelo médico da Instituição, entrou no Banco por força das circunstâncias, mas não que a empresa tenha se preparado para essa transformação. A consequência direta é que para desenvolver algumas de suas tarefas, os pesquisados se submetem aos padrões prescritos, tendo que realizá-las através de meios informatizados, cujo tempo para o seu aprendizado nem sempre é o adequado para permitir-lhes um desempenho ideal.

Em função dessa organização do trabalho, o tempo atua de modo a pressionar os pesquisados que revelaram angústias, medos e receios quanto ao fim da Instituição, insatisfação quanto ao salário recebido, falta de reconhecimento no trabalho, paternalismo, poucas chances de ascensão na carreira profissional, entre outros.

Percebemos então, que a forma como o trabalho está organizado no BRDE e a maneira como a informática está modificando-o, permite que a pressão temporal atue no comportamento dos funcionários deixando-os mais apreensivos e angustiados. Desta forma, os funcionários ressentem-se e, mesmo diante de uma situação que o “agreda” mentalmente ou fisicamente, ocultam seus sentimentos para que a empresa não os considere inadequados para postos mais avançados e/ou deixe de investir em sua capacitação profissional.

Neste caso, identificamos que os avanços tecnológicos estão sendo empregados visando apenas a produtividade e o lucro em detrimento do bem-estar daqueles que produzem.

Atualmente, muitas pesquisas têm focalizado também as formas mais sutis com que o trabalho impacta o funcionamento psíquico do indivíduo. Essas investigações favorecem a compreensão de doenças ocupacionais, anteriormente explicadas somente pela verificação das cargas físicas, químicas, biológicas e fisiológicas dos ambientes de trabalho. A partir destes estudos e do estudo de caso analisado no BRDE, constatamos que a prescrição e a pressão temporal

interferem no comportamento do Ser Humano enquanto condicionantes do trabalho, possibilitando o aparecimento de doenças psicossomáticas.

Inicialmente é necessário esclarecer alguns conceitos básicos: trabalho é toda ação sobre a natureza, capaz de transformá-la de acordo com uma necessidade. Subjetividade é definida como o “mundo interno” produzido ativamente pelo sujeito a partir de suas interações com o “mundo externo” (Coutinho, 1993). O trabalho teria, assim, o papel de mediador entre o mundo subjetivo e o mundo real concreto. Nas relações de produção capitalistas, em particular numa Instituição Financeira, o trabalho torna-se alienado e deixa de cumprir este papel de mediador, já que ocorre a separação entre o trabalhador e seu produto. Se considerarmos que o homem se coloca naquilo que faz, esta separação fragmenta a própria identidade do trabalhador, produzindo também a fragmentação das relações sociais de produção. “A alienação separa o homem do produto do seu trabalho, de seus companheiros e finalmente de si mesmo.” (Berger, 1983, p. 16) Esses conceitos sobre trabalho e subjetividade apontam para o estabelecimento de fortes relações entre a organização do trabalho – suas condições objetivas, a vivência subjetiva do trabalhador e o aparecimento de seqüelas sobre o comportamento do “trabalha-dor”, como o estresse, angústias e medos.

As relações entre o trabalho humano e a saúde mental definem um campo de estudos complexo e interdisciplinar. Silva (1986, p. 59) afirma que “...forças econômicas, que atuando através de estratégias organizacionais e tecnológicas utilizam o corpo e a mente do trabalhador como instrumentos de produção, ao mesmo tempo os atingem morbigenamente.”

Os estudos atuais sobre psicopatologia do trabalho abandonaram a visão tradicional de que existiria uma relação causal direta entre trabalho e doença mental, ou seja, não se acredita mais em doenças mentais específicas relacionadas com determinadas profissões ou formas de organização do trabalho. Dejours (1988) ao investigar os impactos da organização do trabalho sobre o aparelho psíquico, concluiu que o trabalho, considerando as condições em que é realizado, gera sofrimento psíquico e, dependendo da estrutura mental do trabalhador, poderia levar a doença mental. Sendo assim, o trabalho não seria a causa, mas um fator desencadeante de doença mental.

As doenças mentais ou psicossomáticas surgem na medida em que as rígidas formas de organização do trabalho impedem que o trabalhador busque em sua atividade produtiva um modo operatório adequado às necessidades de sua estrutura psíquica. Para Dejours (1988, p. 128) "... a livre organização do trabalho torna-se uma peça essencial do equilíbrio psicossomático e da satisfação."

Por muito tempo, vários estudos e pesquisas sobre o estresse ocupacional se dedicaram à observação dos efeitos psíquicos e psicossomáticos do trabalho sobre o indivíduo, sobretudo dentro de uma perspectiva fenomenológica e tipicamente "biologizante". Atualmente, as abordagens tendem a considerar aspectos variáveis, como elementos de natureza econômica, psicossociais, organizacionais e traços ligados às características de personalidade do trabalhador, em cada uma das suas dimensões. Aspectos Intra e Interlaborais e Intra e Interindividuais, em constante interação.

O *stress* é um processo de perturbação do organismo ocasionado pela mobilização excessiva da energia adaptativa do indivíduo frente às solicitações do seu meio. Assim, com a reação química do organismo constantemente ativada e experimentando níveis contínuos de tensão, o homem acaba por agredir a si próprio. Dentro dessa perspectiva, Couto (1987) caracteriza o *stress* como um desgaste ocasionado pela inadaptação prolongada do homem às exigências psíquicas do seu meio. Esse desgaste pode ser verificado, segundo o autor, na saúde física e mental do indivíduo, em uma fadiga de maior ou menor extensão e com impacto direto em seu desempenho profissional, que como percebemos no caso em foco, esse impacto é ignorado ou, de certa forma, sublimado, ocultado pelos pesquisados.

Selye (1974), um dos maiores especialistas no assunto, foi o primeiro pesquisador a relativizar o conceito do *stress*, distinguindo as suas formas positivas e destrutivas. Ele observa o fenômeno como um fato que pode tanto motivar o homem a vencer desafios, aumentando a sua criatividade e adaptabilidade ao seu meio, quanto absorver as suas energias e debilitar o seu organismo, favorecendo o aparecimento de diversas doenças.

Cooper et al. (1988, p. 7) definem o *stress* ocupacional como sendo "uma característica negativamente percebida, resultante de estratégias inadequadas de combate às fontes desse estresse, e que traz conseqüências



negativas tanto no plano mental quanto físico do indivíduo”. Os autores consideram que

“todo trabalho possui agentes potencialmente estressores. Comuns a todas as ocupações profissionais, esses agentes podem ser enquadrados em seis grandes categorias: 1) os fatores intrínsecos ao trabalho (fundamentados na natureza do próprio trabalho); 2) o papel do indivíduo na organização (presença de ambigüidades e expectativas externas sobre comportamentos individuais); 3) o relacionamento interpessoal; 4) a carreira e a realização (a satisfação pessoal obtida a partir da realização de desejos e expectativas de crescimento do indivíduo); 5) a estrutura e o clima organizativos; e 6) a interface casa/trabalho.”

Segundo os autores, essas pressões ou fontes de estresse são mediadas pelas características individuais e pelas estratégias de combate empregadas, trazendo, como resultado, impactos e efeitos no plano individual e no desempenho das organizações. Essas considerações foram comprovadas através do estudo de caso em questão.

É possível afirmar que o estresse está presente em todos os contextos de trabalho, ocupações profissionais e nos diversos níveis hierárquicos de uma organização, em maior ou menor grau. O seu caráter destrutivo, refletido no sofrimento físico e psíquico da força de trabalho, tem provocado o aumento do absenteísmo e do *turnover* entre os empregados, problemas relacionados a drogas e ao uso abusivo do álcool, baixo desempenho individual e dos grupos, insatisfação, doenças psicossomáticas e menores índices de produtividade (Albrecht, 1978). Essa realidade tem motivado inúmeras pesquisas que buscam respostas às perguntas que o processo de manifestação do *stress* impõe.

Pode-se dizer que a característica maior do trabalho, capaz de torná-lo equilibrante ou fatigante, é a oportunidade que ele oferece à livre atividade do aparelho psíquico do trabalhador, permitindo-lhe, ou não, a diminuição da sua tensão psíquica, ou seja, da carga psíquica do trabalho. Segundo Codo et al. (1993, 161), “o trabalhador aparece na organização ocupando um cargo e desempenhando uma função. Ele já encontra, à sua espera, uma série de tarefas que deve cumprir. Encontra, também, os objetivos e os meios com os quais terá de produzir uma utilidade, um produto. Em outras palavras: o seu trabalho já está determinado. A ele só resta trabalhar.” Nesta colocação é destacada novamente a

idéia errônea de que ao trabalhador cabe desempenhar um papel de coadjuvante na cena do trabalho.

Veer, *apud* Schneider (1973) mostra que a monotonia das atividades e a reduzida autonomia para decisão, revelaram alto grau de doenças mentais e manifestações psicossomáticas. Para o autor, a característica de um trabalho desqualificante e parcializado gera uma tensão e um sofrimento que podem assumir diversas configurações, tais como fadiga, depressão, distúrbios ou manifestações psicossomáticas e síndromes neuróticas. Constatamos que a alienação progressiva do trabalhador, causada por sua inserção em formas cada vez mais sofisticadas de divisão do trabalho, pode gerar novas formas de submissão e de disciplina do corpo, bem como diferentes patologias, que na sua fase inicial não são percebidas e depois passam a ser disfarçadas pelos trabalhadores por receio de repreensão sobre sua produtividade.

Além da própria organização do trabalho, outro fator relevante na origem do sofrimento mental dos trabalhadores são os riscos enfrentados por eles. Os riscos reais enfrentados por coletivos de trabalhadores podem levar ao surgimento do que Dejours (1988) chamou de “ideologias defensivas”, que consistiriam numa espécie de mecanismo coletivo de defesa, que busca conter uma ansiedade grave frente ao perigo, através de sua negação ou ocultamento. A ideologia defensiva tem um valor funcional, não só em relação ao grupo de trabalhadores, como também em relação à produtividade, já que permite que os trabalhadores continuem produzindo, mesmo em uma situação de risco. Acerca desta colocação, reportamo-nos ao setor estudado, Setor de Cobrança do BRDE, onde a atitude de promover o prolongamento da jornada de trabalho pelos pesquisados para o recebimento de horas-extras como ganho adicional, numa situação onde a maneira como o trabalho está organizado, revelando sobrecargas e desconsiderando o indivíduo, reflete a não preocupação com os riscos advindos dessa prática, por não saberem mensurá-los. Ignoram os efeitos da situação como geradora e exploradora de sofrimentos psíquicos em prol da produtividade.

As estratégias defensivas descritas anteriormente pressupõem um coletivo de trabalhadores diferentes do trabalho desenvolvido em linhas de montagem, onde o ritmo é imposto pela “organização científica do trabalho”; nestes casos, a ansiedade tende a ser assumida individualmente, contaminando o tempo fora do trabalho. Os trabalhadores que se vêem diante de situações de

risco buscam estratégias de defesa coletivas ou individuais frente ao medo. “O medo seja proveniente de ritmos de trabalho ou de riscos originários das más condições de trabalho, destrói a saúde mental dos trabalhadores de modo opressivo e inelutável, como o carvão asfixia os pulmões do mineiro com silicose.” (Dejours, 1988, p. 74)

Berger (1983) considera uma categoria de trabalho que não permite nem a realização, nem oprime o trabalhador, como um “certo cinza”, que é um tipo de trabalho que é cada vez mais esvaziado de significado concreto. Segundo o autor supra citado, este tipo de trabalho tem aumentado bastante e revela problemas ligados a perda de significado do trabalho. Assistimos, dessa forma, o surgimento e a transformação das profissões “... onde a questão não é mais a da desvinculação entre o produto e o produtor mas a inexistência mesma de produto, trabalho ‘vazio’, carente de valor de uso, trabalho que impede a conformação da identidade de quem o realiza.” (Codo, 1988, p. 21) Como observa Silva (1986, p. 71) “o processo de sufocamento da subjetividade do trabalhador caminha paralelamente a sofisticação do processo de trabalho.” Como constatamos na análise do caso estudado, a idéia de satisfação no trabalho dos pesquisados está “poluída” pela percepção do bom relacionamento entre eles no ambiente laboral, amparada pela confiança em poder expressar seus sentimentos, apesar da sujeição as prescrições, da falta de valorização do seu trabalho e da pressão temporal provocada pelo volume e pela densidade da carga de trabalho, entre outros fatores analisados.

Justificamos assim, o esforço que muitos pesquisadores têm dedicado à descrição das condições ambientais, dos postos de trabalho e à análise do discurso e percepção do trabalhador sobre a sua situação e realidade de trabalho. É preciso tentar aprender aquilo que o trabalhador realmente faz, como o faz e por que o faz. Essa análise envolve também investigação das suas relações pessoais no ambiente ocupacional, do significado que atribui àquilo que executa, do controle que tem sobre o ritmo e o modo operacional do seu trabalho e da descrição da natureza e conteúdo das suas tarefas. Enfim, deve-se partir de informações relevantes fornecidas pelo trabalhador, para se estabelecer as bases de uma organização do trabalho que considere os aspectos cognitivos como fundamentais em prol de uma melhoria do bem-estar pessoal que, conseqüentemente, resultará em maior produtividade.



No ambiente pesquisado no BRDE, a organização do trabalho deve ser considerada como um elemento de especial relevância na investigação do *stress*, das psicopatologias e das doenças psicossomáticas. É por meio dela que se dimensionam a extensão da jornada e do ritmo de trabalho do empregado, a divisão, o conteúdo e a natureza das tarefas e as relações de poder e de controle envolvidos no processo de trabalho, bem como pode-se minimizar os impactos causados pela prescrição e pela pressão temporal sobre o comportamento do “trabalha-dor” para que possa, pelo menos tentar, “Ser” um “trabalha-dom”. Isto é, transformar o homem a partir da educação, dos seus valores, para que sua produtividade não seja fruto da exploração do sofrimento no trabalho, mas fruto do prazer pelo trabalho. Chegamos à conclusão que **o que torna o trabalho humano nocivo e perigoso não é o trabalho tecnicamente realizado, mas a forma como este é percebido, organizado e gerenciado pelos próprios indivíduos.**

“Nesse sentido, estudos têm demonstrado que o avanço tecnológico e a modernização têm cada vez mais contribuído para o crescimento dos distúrbios mentais e psicossomáticos dos trabalhadores. Uma categoria profissional onde este tipo de problema aparece de forma crítica é a categoria dos bancários”. (Silva, 1988) Infelizmente, cada vez mais as diversas atividades profissionais estão submetidas a formas de organização de trabalho que levam à perda do seu significado e ao sofrimento psíquico.

Esta situação é o resultado de uma modernização que almeja apenas à produtividade e ao lucro em detrimento do bem-estar dos trabalhadores. “A diversidade das situações de trabalho e as rápidas mudanças tecnológicas e organizacionais dos processos em que se insere a atividade laboral, exigem que a identificação das circunstâncias tensiógenas seja realizada de forma continuada, com a participação dos que trabalham nos setores pesquisados.” (Silva, 1992)

Essa modernização dentro das organizações industriais, comerciais e financeiras, ganhou força após a revolução industrial que se expressa através das inovações tecnológicas: informatização, automação e novas formas de gestão dos recursos humanos e do processo produtivo. O período de adaptação estrutural pelo qual o BRDE está passando, através do Plano de Fortalecimento do Banco, inclui esses avanços tecnológicos que visam à efficientização da produção, e não nos cabe aqui negá-los, mas propomos aos profissionais da área de saúde do

trabalho que, através de pesquisas e ações, questionem até que ponto esses modelos de modernização, que na busca da produtividade negam a subjetividade do homem e, conseqüentemente, prejudicam sua saúde mental. Enfim, o convívio entre homens e máquinas parece cada vez mais solidificado na sociedade atual, mas resta lembrar um detalhe bastante óbvio: a saúde das máquinas é prontamente recuperável, mas a do homem não. **Há Seres Humanos por trás das máquinas.**

Explanada a correlação entre o trabalho humano, a saúde mental e a interferência da prescrição e da pressão temporal sobre o comportamento do Ser Humano, tornou-se nítida a necessidade de reavaliar a maneira como os recursos tecnológicos serão inseridos na organização do trabalho de modo a não sujeitarem opressivamente os recursos humanos.

Dentre as várias ocorrências analisadas no ambiente pesquisado no BRDE, uma que reflete o que acabamos de expor foi verificada quando constatamos que 10% dos pesquisados não podem ser substituídos em seu trabalho, o que faz com que até mesmo nas férias retornem periodicamente à Instituição a fim de dar seguimento a determinadas tarefas, cujos procedimentos dependem dos seus conhecimentos, e caso não as realizem, ninguém as fará.

A partir deste contexto, a prescrição das atividade ganha uma nova "roupagem", mais informatizada, o que permite um controle maior sobre o trabalhador, impondo-o um ritmo auto-acelerado, sem dar-lhe o tempo necessário para que aprenda os novos métodos, pressionando-o por resultados. A situação, como identificamos, gera tensões, estresses e angústias em relação ao trabalho. Com o tempo, os trabalhadores internalizam esses sentimentos, condicionando seu ritmo ao ritmo exigido, mas a longo prazo, como podemos verificar, começam a aparecer sintomas comportamentais que reagem a essa aparente aceitação, bem como, num nível mais cotidiano, as "fugas", as "válvulas de escape" tornam-se atitudes compensatórias para poder suportar o trabalho.

Além do regramento rígido, a vigilância constante, seja pela chefia, pela "máquina", pelos processos ou pelos colegas, resulta num conflito interno, afetando a saúde e refletindo no comportamento do homem. No entanto, por mais que o poder baseado no tripé tecnologia-observação-geografia pretenda tornar inviável qualquer forma de resistência, esta acaba sempre por ocorrer através de

novas táticas criativas, indispensáveis ao funcionamento da regulação psíquica do Ser Humano.

A reestruturação das tarefas deve levar em conta a opinião dos executores e considerar a necessidade de uma certa autonomia ao trabalhador para que, de fato, este possa contribuir significativamente à organização do trabalho através do desempenho de um comportamento não-condicionado pelas regras, que permite a tomada de decisões com o aval da equipe.

Conforme Guillevic (1991), nas situações de trabalho os homens trocam informações e cooperam de maneira a manter os sistemas em equilíbrio, eles devem cada vez mais resolver problemas, estabelecer diagnósticos: os modelos sobre “os conhecimentos”, a “memória”, o “raciocínio” permitem melhor abordar estas situações.

Afinal, diante de uma situação cada um usa os conhecimentos e o raciocínio que possui e faz uma representação única. “Segundo a ergonomia cognitiva, recebemos dez elevado a nona potência de bits por segundo de informação, mantemos de modo consciente dez elevado ao quadrado de bits por segundo e somos capazes de exprimir dez elevado a sétima potência de bits por segundo. Isto só é possível porque o acúmulo do conhecimento memorizado apresenta-se quando solicitado.” (Fialho, 1996a)

Este é mais um motivo para não se desdenhar das contribuições que o “Ser Humano” pode proporcionar à organização. Portanto, a estrita prescrição das atividades ajudam a inibir o processo criativo e o desenvolvimento do raciocínio, limitando ou ignorando as soluções que podem ocultar-se juntamente com o comportamento inibido ou oprimido. Afinal, se dizem que o Ser Humano usa somente dez por cento da sua capacidade intelectual, uma das formas de explorá-la melhor é permitindo ao Ser Humano o desenvolvimento de valores para que possa encontrar significado naquilo que faz, ao invés de exigir dele um compromisso ao mesmo tempo que limitamos com “adestramentos” seu potencial criativo e seu comportamento. Desta forma, a contribuição e o comprometimento com o que faz, poderá romper a barreira dos dez por cento citados, devido ao Ser Humano encontrar prazer pelo que faz. Segundo Caravantes et al. (1997, p. 23) “ao dar a oportunidade de realização e satisfação, as organizações obterão do indivíduo a contribuição que necessitam para a realização das suas próprias finalidades.”



Segundo pesquisa realizada pelo CENEX – Centro de Excelência Empresarial, no 2º semestre de 1995, publicada em abril de 1996,

“No geral, diante da análise entre a importância atribuída e à intensidade percebida das características expostas ao executivo, o resultado foi a existência de um distanciamento entre o que ele é e o que gostaria de ser, o que pode provocar um sofrimento psicológico, pois quando a diferença entre o real e o ideal é grande, ela pode parecer difícil demais de atingir.” (Caravantes et al., 1997, p. 5)

A complexa relação entre os dispositivos e as variáveis que envolvem o trabalho no sentido de minimizar os impactos da sua densidade foram ressaltadas por Wisner (1994, p. 52)

“Assim, a luta contra a densidade excessiva do trabalho é muito complexa, pois as soluções eficazes não podem ser impostas pelo especialista, mas somente ser elaboradas com aqueles que concebem o dispositivo do trabalho e o põe em funcionamento, e com aqueles que a eles estão submetidos, os próprios trabalhadores. Os dispositivos legais de caráter geral só podem proporcionar condições favoráveis a essa elaboração. O controle da densidade do trabalho deve ser realizado a níveis em que a realidade do conteúdo do trabalho pode ser conhecida, ou seja, dentro das empresas. [...] Entretanto, como a questão da densidade do trabalho se coloca sob novas formas e de maneira ampla em razão da modernização do dispositivo técnico e da redução do tempo de trabalho, as informações a este respeito devem circular mais intensamente, tanto na área da detecção da sobrecarga quanto no das modalidades de seu controle e de sua limitação.”

Como percebemos, a interpretação das situações subjetivas do trabalho conduzem ao estabelecimento de vínculos entre o sofrimento e as defesas contra o sofrimento e certas características da organização do trabalho, como a prescrição e a pressão temporal, que propiciam o surgimento de doenças psicossomáticas.

Os pontos que destacamos da organização do trabalho não resumem esta organização do trabalho em sua totalidade. Revelamos aqui apenas alguns, mais especificamente nos propomos a identificar dois dos aspectos que na opinião do autor são suscetíveis de ocasionar dificuldades, inquietudes e mesmo o sofrimento, que pode levar a enfermidades.

Distinguimos aqui, a organização prescrita do trabalho, a organização real do trabalho, a gestão humana da distância entre a organização prescrita e a

organização real e as relações entre o sofrimento e a organização do trabalho a partir do estudo da interferência da prescrição e da pressão temporal sobre o comportamento do Ser Humano.

Segundo Dejours & Jayet (1994) a organização do trabalho é prescrita a partir das pressões de planejamento e de coerência técnica do desenvolvimento por etapas, de uma atividade setorial e das pressões dos regulamentos.

A diferença entre o que está prescrito como deve ser feito e o que realmente é feito, distingue a organização prescrita – formal – do trabalho da organização real – informal – do trabalho. Nesta última aparecem as resistências, os sofrimentos e os “tempos” desconsiderados pela primeira, como podemos constatar no estudo de caso, que refletiu a experiência vivida pelo autor no ambiente estudado. Essas diferenças devem-se a gestão humana do trabalho pelos que concebem o dispositivo, pressionados pela coerência técnica de um planejamento por etapas, e a autogestão da equipe de trabalho pressionada pelos regulamentos e pelo tempo de execução das tarefas que terminam por não considerar a gestão individual de cada trabalhador.

Para Dejours & Abdoucheli (1994, p. 137) o sofrimento patológico

“aparece quando todas as margens de liberdade na transformação, gestão e aperfeiçoamento da organização do trabalho já foram utilizadas. Isto é, quando não há nada além de pressões fixas, rígidas, incontornáveis, inaugurando a repetição e a frustração, o aborrecimento, o medo, ou o sentimento de impotência. Quando foram explorados todos os recursos defensivos, o sofrimento residual, não compensado, continua seu trabalho de solapar e começa a destruir o aparelho mental e o equilíbrio psíquico do sujeito, empurrando-o lentamente ou brutalmente para uma descompensação (mental ou psicossomática) e para a doença.”

O histórico de uma empresa em seus vários momentos organizacionais e tecnológicos pode explicar em muito a situação psicossocial do coletivo de seus empregados. Portanto, para abordagem analítica do trabalho e seus aspectos interativos, a dimensão psicossocial do trabalho oferece subsídios que poderão ser úteis, tanto para fins de diagnósticos quanto para objetivos preventivos, uma vez identificados os riscos e as possibilidades de intervenção, a partir das variáveis que o estudo se propõe a identificar.

Devemos considerar, segundo Silva (1992, p. 73)

“existe uma interatuação dinâmica e continuada entre a instância psíquica (individual) e a experiência laboral (coletivo micro-social); as dinâmicas que se processam articulam vivências individuais, que pela via de intersubjetividade atingem a instância coletiva e o sofrimento vivenciado pelos indivíduos, através dessas conexões, dá ensejo para que a nível coletivo duas formações tenham lugar, dando origem a duas expressões: o sistema coletivo de defesa contra o sofrimento e o sistema de resistência emancipatória e de compromisso ético.”

As repercussões do trabalho na saúde em termos de *stress*, medos e angústias, devem considerar os fatores psicossociais de risco, sobre os quais atuam diferentes variáveis, a exemplo da prescrição e da pressão temporal.

A densidade do trabalho, em especial a densidade das atividades cognitivas, devem direcionar os estudos que visem corrigir os problemas que afetam o comportamento do Ser Humano frente às solicitações a que está sujeito em função do trabalho. Importante também é o atendimento das necessidades psicológicas de reconhecimento social positivo, ao invés de fazer com que o trabalhador perceba que é alvo de rejeição, discriminação ou vítima de paternalismos. Para Silva (1992), o enfrentamento desta situação é penoso e pode configurar uma ameaça à saúde mental.

Outros fatores a serem considerados dentro desta proposta de estudo são os aspectos do ambiente físico, químico e biológico do local de trabalho. As repercussões destes sobre a esfera mental, considerando as imposições de tempos maiores de exposição a condições desfavoráveis, ainda interagindo com a intensificação de ritmos de trabalho, podem agravar a possibilidade de deterioração da saúde do indivíduo.

Conforme podemos constatar, a situação de trabalho em condições de ruídos e temperatura inadequadas é geradora de tensões, irritabilidades e desconcentração. A temperatura elevada demanda maior incremento de esforço para a concentração da atenção e quanto maior a jornada de trabalho, mais intensa será também a fadiga mental e geral.

Ainda, conforme os postulados de O'Donnell (1994) corroborados por Silva (1992), o exame das inter-relações trabalho-esfera mental não podem deixar de lado o indivíduo, sua personalidade e a singularidade de seu histórico de vida pessoal e laboral. Portanto, as frustrações das expectativas, como por exemplo –

para citar alguns dos constatados pela pesquisa –, a baixa percepção dos pesquisados quanto à ascensão profissional, a percepção discriminatória quanto ao valor do trabalho realizado comparativamente ao de outras pessoas, a preocupação com as tarefas do dia-a-dia apresentadas pela grande maioria como a principal fonte de pressão temporal, a insatisfação salarial e a percepção de seus conhecimentos e aptidões sub-aproveitados associados ao medo revelado quanto à sobrevivência da Instituição, entre outros fenômenos psicológicos e psicossociais nos levam a compreender a complexa dinâmica que preside à instalação dos sintomas e a evolução do quadro psicopatológico, o qual é tratado, ou melhor dizendo destrutado, a fim de explorar o sofrimento – mesmo que negado ou ocultado como os mostrou Dejours (2000) – em prol da produtividade.

Na lógica da empresa, o princípio de que a produção não pode parar se sobrepõe às necessidades e limites da condição humana do agente da manutenção, conduzindo a uma prática em que os ritmos se aceleram e a jornada se prolonga até que seja sanado o mal que interrompeu a produção. Neste caso, os princípios éticos podem não ser esquecidos, mas são sempre ignorados, devido aos trabalhadores estarem submetidos às exigências dos padrões de desempenho pré-estabelecidos.

Quanto à aceleração dos ritmos, para Freud (1968, p. 103), “mecanismos psicológicos de defesa costumam ser acionados pelas pessoas sempre que é necessário lidar com angústia ou suportar situações externas capazes de gerar sofrimento psíquico.”

Como podemos perceber, diferentes mecanismos de defesa surgem nestes casos, como a negação, a auto-repressão e as diferentes formas de fuga ou evitação, sendo que o uso constante e exacerbado destes mecanismos podem trazer prejuízos importantes para a saúde mental. Por outro lado, eles fazem parte da vida mental e atuam como uma auto-proteção contra o mal-estar psíquico. Para Dejours, Doppler, Logeay (1983, p. 9), “a sublimação é reconhecida como um mecanismo de elevada importância na preservação da saúde mental, por estar associada, fundamentalmente, ao exercício de atividades laborais significativas.” O autor concorda com os autores, mas acredita que o termo “mecanismos”, utilizado também por Freud poderia ser substituído por “sentimentos” já que não estamos tratando de máquinas e sim tentando não destratar e entender o “Ser Humano” como agente de transformação, de modo



que o paradigma que orienta o trabalho em função do lucro possa ser orientado em função das pessoas, e o lucro será consequência de uma organização do trabalho menos opressora.

Dentro deste complexo contexto em que estamos estabelecendo as relações da prescrição e da pressão temporal como elementos da organização do trabalho que exercem interferência sobre o comportamento do “Ser Humano”, ressaltamos que a compreensão das resistências individuais e coletivas estudadas encontram suporte ou estruturas de apoio informal, como o apoio familiar. Segundo Silva (1992, p. 88), “o ambiente familiar pode dar evasão às manifestações da ansiedade.” Mas seria necessário uma análise mais profunda das inter-relações família-trabalho e da forma como a vida psíquica e as relações intrafamiliares sofrem as repercussões indiretas da experiência laboral dos trabalhadores pesquisados.

Portanto, dentre os elementos que a organização do trabalho dispõe para a produção, a pressão ganha destaque, utilizando o tempo como forma de controle. Para Hassard (1996, p. 182) “... o tempo se tornou, no sistema capitalista, um bem de consumo. Nesse sistema, o tempo é reificado e tratado como uma mercadoria; é um parâmetro objetivo e não uma situação vivida; é uma grandeza quantitativa que serve como meio de controle.”

Desta maneira, o tempo é considerado apenas quanto a sua dimensão quantitativa que está ligada ao lucro dentro do paradigma atual. Portanto, o paradigma deve ser alterado para uma visão de tempo relacionada a sua dimensão qualitativa que considera o Ser Humano, suas potencialidades naturais e também as adquiridas no decorrer de sua existência, como contribuidores para melhorar a relação homem-trabalho.

A partir do enfoque, que precisamos considerar a dimensão qualitativa do tempo, é necessário que as premissas que determinam a maneira como vemos e agimos no mundo sejam transformadas. Algumas dessas premissas, baseadas no trabalho de Marilyn Ferguson apud O'Donnell (1997, p. 75), são mostradas no quadro 3.

### QUADRO 3 – PROPOSTAS PARA MUDANÇA DE PARADIGMA

<b>PREMISSAS DO ANTIGO PARADIGMA</b>	<b>PREMISSAS DO NOVO PARADIGMA</b>
Mudanças políticas impostas por autoridade, de cima para baixo.	Mudanças emergem do consenso e/ou inspiradas por liderança.
Governo como uma instituição monolítica, central e forte.	Governo como consenso de indivíduos, descentralizado, atua como coordenador.
Hierarquia, burocracia nas organizações, fragmentação de trabalho e papéis.	Participação, democratização e consenso.
Agressividade, competição, “negócio é negócio”.	Cooperação, valores humanos transcendem “o vencer”.
Promoção de consumo a qualquer preço, obsolescência planejada.	Consumo apropriado, conservação e reciclagem.
Modelo newtoniano / mecanicista do universo funcionando como relógio.	Reconhecimento da complexidade intrínseca do organismo macro.
Ênfase no raciocínio analítico-linear na educação.	Raciocínio sintético-cíclico, racionalidade somada à intuição.
Preocupação com normas.	Preocupação com o desempenho do indivíduo.

Fonte: O'Donnell, 1997, p. 75.

Para O'Donnell (1997, p. 75-76)

“Esta revolução de perspectivas e comportamentos não é meramente de mudanças incrementais. São mudanças descontínuas. Isto é, não há praticamente nada no novo paradigma que haja no velho. Por mais atraentes que as novas premissas sejam, não podemos ignorar que os alicerces desta metamorfose externa da civilização humana estão no ser interno. A transformação profunda, portanto duradoura, é dos modelos e conceitos que formam nossa visão de nós mesmos, das pessoas e do mundo.”

Após esta reflexão, O'Donnell (1997, p. 76) apresenta no quadro 4 as premissas referentes às práticas e valores pessoais necessárias para possibilitar as transformações indicadas por Marilyn Ferguson anteriormente.

**QUADRO 4 – PRÁTICAS E VALORES PESSOAIS PARA PROMOVER A  
TRANSFORMAÇÃO DO PARADIGMA**

<b>PREMISSAS DO ANTIGO PARADIGMA</b>	<b>PREMISSAS DO NOVO PARADIGMA</b>
Minha estabilidade depende do meio em que vivo.	Minha estabilidade depende do meu grau de espiritualidade.
Eu sou vítima do meu passado, não posso mudar o futuro.	Eu crio meu passado, presente e futuro.
O que eu tenho garante meu futuro.	O que eu sou e faço na prática garante o meu futuro.
Outras pessoas e situações são responsáveis por meu estado interno.	Eu sou plenamente responsável por meu estado interno.
Se não recebo um retorno de fora (dinheiro, recompensa, reconhecimento) não faço.	Eu me motivo de dentro para fora; o retorno maior é a satisfação.
Posse e posições me dão felicidade.	Utilizar bem o que tenho, me dá felicidade.
Eu sou o dono disso ou daquilo.	Eu sou o instrumento para o bem, que cuida e zela por isso ou aquilo.
Eu sou este nome e forma física.	Eu sou o ser espiritual que dá vida ao corpo físico.

Fonte: O'Donnell, 1997, p. 76.

Para O'Donnell (1997) a autotransformação depende de três fatores: da sua missão pessoal (que é razão principal de estar aqui), do seu esforço (que é a potencialização dos seus pensamentos e atitudes para conseguir o resultado com o mínimo de desperdício) e da sua administração do tempo (que é o que vai revelar o grau da minha qualidade de vida, se considerarmos a dimensão qualitativa do tempo). A integração destes fatores através de um planejamento definindo a meta (o que fazer de acordo com minha missão pessoal), a estratégia para alcançá-la (o que vou fazer de acordo com minha vontade) e os passos para chegar lá (o que posso fazer de acordo com meu potencial), garante ao Ser Humano uma consciência dos seus valores capazes de gerar um comportamento saudável.

Portanto, verificamos que o comportamento voltado à busca pelo poder pode ser frustrante, se entendermos este poder como a conquista de símbolos externos que garantam bem-estar (cargos de direção, alto salário, carro do ano, viajar pra onde quiser, entre outros), mas que não estão conectados com nossa

missão e que para conquistá-los teremos que demandar esforços e dedicarmos tempo a quem das nossas energias, ou seja, podemos ser felizes sem eles. Neste caso, pode-se evitar um “sofrimento invisível” (Dejours, 2000) através de um comportamento que não requer nossas forças e habilidades inatas, mas que está sujeito às pressões externas. O’Donnell (1997) destaca que, para promover um comportamento menos nocivo, é importante orientá-lo em função das nossas potencialidades, que valorizam nosso grau de inteligência, nossas forças e habilidades inatas, nosso *know-how*, das nossas vontades que estão ligadas ao nosso aspecto emocional, crenças e valores; e a nossa missão pessoal que contacta-se com nossa visão e sabedoria espiritual.

Considerando a transformação dos paradigmas propostos por Ferguson *apud* O’Donnell (1997) sobre as premissas que determinam a maneira como vemos e agimos no mundo (quadro 3), a partir das práticas e valores pessoais necessários para possibilitar as transformações indicadas por O’Donnell (1997) (quadro 4), levando-se em conta os fatores que propiciam a autotransformação segundo O’Donnell, associados ao conceito do tempo em sua dimensão qualitativa e à noção de potencialidade sobrepondo-se à noção de poder orientando os pensamentos e ações do homem, o autor desta pesquisa identificou algumas das pressões sobre as empresas e sobre os indivíduos e a partir delas estabelecemos os valores que o Ser Humano deve desenvolver para o surgimento de um *Comportamento PRÓ*, conforme apresentamos no quadro 5.



**QUADRO 5 – PRESSÕES X VALORES = COMPORTAMENTO PRÓ**

<b>PRESSÕES SOBRE AS EMPRESAS</b>	<b>VALORES A SEREM DESENVOLVIDOS (GRUPO)</b>	<b>COMPORTAMENTO PRÓ REQUERIDO (GRUPO)</b>
Concorrência acirrada	Percepção, visão	Desenvolvimento de estratégias
Uso novas tecnologias	Capacidade de mensuração, precisão	Avaliação da adequabilidade
Conflitos interpessoais	Liderança adequada, harmonia	Cooperação e educação
Abastecimentos de clientes	Agilidade, presteza	Destreza e flexibilidade
Dívidas e despesas	Organização, previsão	Planejamento prévio
<b>PRESSÕES SOBRE O SER HUMANO</b>	<b>VALORES A SEREM DESENVOLVIDOS (PESSOA)</b>	<b>COMPORTAMENTO PRÓ REQUERIDO (PESSOA)</b>
Sobrecarga de trabalho	Motivação, calma, autocontrole	Administração do tempo
Dificuldade no relacionamento familiar	Tolerância, atenção, autoconhecimento	Diálogo, compreensão
Problemas financeiros	Reavaliação prioridades	Planejamento de gastos
Problemas de saúde	Mudança de estilo de vida	Hábitos e atitudes saudáveis
Regras de trânsito	Paciência	Saber respeitar

Para que o *Comportamento PRÓ* no ambiente laboral seja concretizado a partir dos valores a serem desenvolvidos, visando adequar as pressões a níveis suportáveis sem que prejudiquem mas estimulem o desempenho do Ser Humano, sugerimos um esquema em oito estágios, conforme observamos na figura 2.

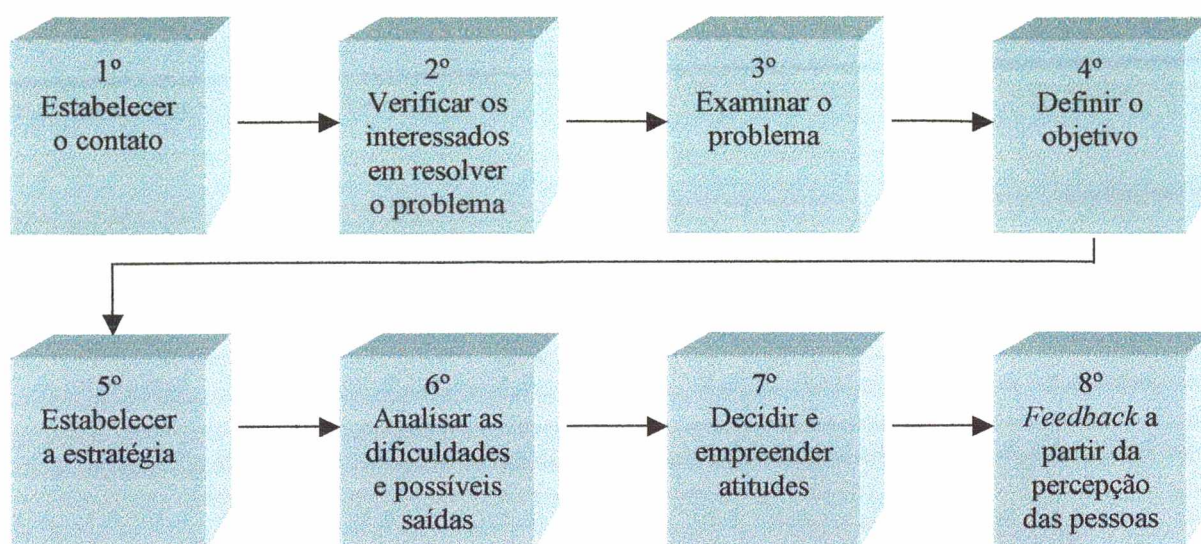


Figura 2 – Modelo para auxiliar a enfrentar a pressão temporal.

Primeiro: Estabelecer o contato. Afinal um problema nunca envolve somente coisas ou processos, mas principalmente pessoas, que o percebem de ângulos diferentes.

Segundo: Verificar se todos os envolvidos estão interessados em resolver o problema. Nem todos se identificam ou estão dispostos a ajudar por diferentes motivos. Pode inclusive um dos envolvidos não considerar a questão um problema ou um problema dele.

Terceiro: Examinar o problema, identificando o seu porquê, qual a causa que está expondo os envolvidos a situações de *stress*, medos, angústias.

Quarto: Definir o objetivo da discussão sobre o problema em foco.

Quinto: Estabelecer a estratégia para se resolver o problema, a partir da compreensão das dificuldades e das soluções.

Sexto: Analisar as dificuldades e verificar qual dentre as possíveis saídas é a melhor para o grupo.

Sétimo: Decidir e empreender atitudes, a partir dos valores que esta requer.

Oitavo: Constatar (*feedback*) se o problema foi sanado a partir da percepção das pessoas envolvidas, sobre se estão recebendo pressões em níveis adequados.

Não é fácil controlar o *stress* e as pressões no trabalho, mas é necessário tanto para a sobrevivência pessoal como para a empresarial. Até certo ponto – que consideramos de ideal – as pressões estimulam o desempenho do Ser Humano propiciando-o explorar suas potencialidades e mantendo-o energizado. Acima deste ponto a pressão gera tensões e esforços que podem resultar num desempenho insatisfatório. Abaixo do ponto ideal, o desempenho também é abaixo do que poderia ser, porque o indivíduo pode sentir-se sonolento e desmotivado.

Portanto, o comportamento no trabalho está sujeito a diferentes níveis de pressão, que interferem diretamente sobre o desempenho do Ser Humano. E, através da potencialização dos seus valores e da utilização qualitativa do seu tempo, é possível desenvolver um *Comportamento PRÓ*, saudável, útil e lucrativo para ambas as instituições: a do próprio Ser e a empresarial. A percepção dos seus valores impulsiona o Ser Humano ao autoconhecimento que o ajuda a compreender, a se conscientizar e a transformar seu comportamento em prol de si mesmo e da equipe, passando a encontrar um significado e prazer pelo que faz. Desta forma, propiciando a melhoria do desempenho dos indivíduos, a empresa estará garantindo seu próprio crescimento, com ganhos reais a longo prazo, valendo-se do comprometimento, e não mais do sofrimento, para obter resultados, devido ao investimento na educação que protege o seu mais valioso patrimônio: o Ser Humano.

***Comportamento PRÓ*** é uma concepção do autor que se refere a uma ação, uma atitude, uma ideologia, que pretende transformar pela educação a conduta dos trabalhadores, conscientizando-os para que passem de um comportamento condicionado/adestrado – útil somente a Instituição e ainda assim a curto prazo devido aos efeitos nocivos a saúde do trabalhador, que os leva a sofrimentos, ausências e angústias, para um comportamento integrado/conscientizado – útil às Instituições: Individual e Empresarial a longo prazo por considerar a interatividade dos fatores laborais e individuais sobre o Ser Humano, de modo a permitir que as inteligências emocionais e espirituais atuem para que o indivíduo reveja seus valores e projete sua transformação tornando-se uma Instituição, que assim o permitirá criar um senso de significado e propósito no trabalho, não o vendo mais como um “estranho”, um intruso na sua vida.

A promoção da Instituição Individual dá-se através da conscientização dos seus valores intrínsecos, inatos e dos valores aparentes, adquiridos pelo próprio Ser Humano, para que compreenda a inter-relação das situações a que está exposto dentro e fora do ambiente laboral. Esta atitude é fundamental ao reconhecimento do Ser Humano como patrimônio indispensável ao crescimento profissional e organizacional.

E, através da identificação dos possíveis efeitos nocivos à saúde do trabalhador causados pela interferência da prescrição e da pressão temporal sobre o comportamento do Ser Humano, pretendemos, com o auxílio da ciência ergonômica e das demais ciências que atuam em interface com ela, minimizar estes efeitos, libertando o comportamento do homem da pressão e das regras, explorando não o seu medo em prol da produtividade, mas o seu potencial criativo e o seu valor pessoal, calcados no comprometimento nascido do sentimento de percepção de satisfação e realização pessoais verdadeiros.

Desta forma, o comportamento condicionado/adestrado, *(des)norteado* pela **P**rescrição e **P**ressão No trabalho, pela **R**igidez das **R**egras e pela **O**pressão e **O**cultação dos sentimentos percebidos – úteis somente a Instituição Empresarial, sofrerá uma transformação, passando para um **Comportamento PRÓ** integrado/conscientizado, *(re)valorizado* pela visão **P**ositiva e **P**razerosa Pelo trabalho, pela **R**esponsabilidade **R**ecompensada e pela sensação de **O**timização do tempo e **O**rgulho pelo que faz e pelo que é – úteis as Instituições: Individual e Empresarial.



## 4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

*“Acima de qualquer estudo, está o estudo de nós mesmos.”*  
Anônimo

*“Conflito, Contraste, Confronto,  
De Pronto, Aflito, Reflito, Repeso,  
Excluo, Incluo, Intuo, Concluo.”*  
Márcia Weingold Konder

### 4.1 Conclusões

A análise dos dados sobre o tema abordado sugere que a dinâmica das relações são influenciadas pelos fatores condicionantes do trabalho, como a prescrição e a pressão temporal – que num primeiro plano é uma consequência da organização do trabalho – e pela percepção do Ser Humano diante dos paradigmas atuais, terminando por refletir sobre o comportamento das pessoas no trabalho e fora do trabalho.

A vigilância estabelecida sobre os indivíduos, visando verificar se eles estão respeitando as regras de conduta estabelecidas pela organização e, conseqüentemente, puní-los quando desrespeitam essas regras, visa estabelecer no indivíduo a incorporação da obediência disciplinar.

Esta incorporação nada mais é do que a construção de uma subjetividade condicionada, que obedecerá a disciplina como um fenômeno “natural”. O disciplinamento, o regramento prescrito, portanto, pretendem moldar no trabalhador um comportamento mecânico, fruto de treinamentos-adestramentos que consideram dentro da visão da empresa a orientação ao lucro e a dimensão temporal quantitativa em detrimento do Ser Humano. Ou seja, um comportamento vivido sem críticas, cordato, como se fosse espontâneo. Como se

o ritmo do trabalho, a forma de se produzir, as normas de se comportar, fossem a única maneira correta de agir.

Esses “adestramentos” visam condicionar os comportamentos de tal modo que passem a ser reproduzidos a todo o tempo como decorrentes da escolha do próprio indivíduo. E é isso de fato que acontece nos indivíduos adestrados. Eles passam a ser seus próprios vigias, e também os vigias dos outros.

É também disso que trata quando os pesquisados responderam, no grupo de foco, não diminuir seu ritmo de trabalho porque “... todos sabemos nossas responsabilidades na execução de cada serviço, que já está atrasado. Se nem com horas-extras dá pra dar conta, imagine se a gente começar a fazer corpo mole.” Notamos que esta revelação indica a vigilância que os pesquisados fazem sobre si mesmos (respondendo ao ritmo exigido) e sobre os outros. E esta sujeição ao prescrito e as pressões é aceita como “natural”.

Em momento algum os pesquisados estão supondo, percebendo que essa imposição de responsabilidades com os outros é forjada pela organização do trabalho, apesar de perceberem a falta de funcionários, a sobrecarga de tarefas no setor, a má distribuição do serviço, sobrecarregando mais uns do que outros.

Essa falta de percepção em refletir sobre a imposição de valores da organização que sub-aproveita os conhecimentos e as potencialidades dos indivíduos e não permite o desenvolvimento de seus valores intrínsecos se deve, respeitando a singularidade de cada um, à história individual e os valores absorvidos ao longo da vida, que podem ser determinantes quanto a maneira de se comportar diante do disciplinamento. Se um indivíduo ao longo de sua história é condicionado a obedecer cegamente um sistema hierárquico sem qualquer questionamento, é provável que esteja mais suscetível a continuar obedecendo de forma semelhante dentro do ambiente laboral. A necessidade, apesar de não encontrar significado, leva ao conformismo e à “ocultação” de sofrimentos.

No entanto, é também possível que outro indivíduo que tenha ao longo de sua vida apresentado resistência à “obediência cega”, seja capaz de enfrentar ao disciplinamento, ao regramento no trabalho com maior autonomia.

O poder exercido pela organização sobre os indivíduos, procura inserir neles uma subjetividade cordata e passível de reproduzir os objetivos da

instituição através da obediência submissa, cega. Porém, tais indivíduos já trazem uma bagagem subjetiva, construída historicamente pelo social e, logo, não assistem a imposição de regras prescritas e condicionadas à execução em determinado espaço de tempo sem estabelecer resistências. Essas resistências visam defender sua personalidade da desestruturação imposta pela dominação do sistema. Quando essas resistências são destruídas ou impedidas de agir, os indivíduos ressentem-se, resignam-se e podem aparecer as chamadas doenças psicossomáticas, que encontram no corpo físico e na saúde mental sua válvula de escape, ocasionando, ao Ser Humano, uma sensação de perda de potencialidades, um decréscimo em seu rendimento, e muitas vezes, uma paralisação de suas atividades.

Há situações em que os pesquisados constróem um meio de quebrar esse disciplinamento prescrito, seja através das conversas sussurradas com o colega ao lado, das palavras dirigidas ao chefe com duplo sentido, das frases que escondem no silêncio outra significação, através de gestos que indicam ao colega sua concordância ou não sobre o assunto, de “fugas” através da internet durante o expediente para verificar assuntos ligados ao esporte, cultura e lazer.

Todavia, advertimos que existem outras questões que contribuem para que o indivíduo apresente um comportamento resistente diante das prescrições e pressões. Tais questões estão relacionadas a conquistas trabalhistas, nível de remunerações e benefícios e melhores condições de trabalho.

Na medida que o quadro de empregados é mais constante, possibilita surgimento de uma cultura de resistência mais contundente. E conforme constatamos no estudo de caso em questão desenvolvido no BRDE, a rotatividade é baixa e a Instituição há 22 anos não promove ingressos no seu quadro de pessoal.

Levando em consideração que os contratados não têm estabilidade no emprego, podendo no máximo permanecer na empresa por dois anos ou mesmo antes desse prazo serem demitidos ou demitirem-se por qualquer motivo, seu engajamento em reivindicações coletivas que viabilizem conquistas trabalhistas é uma chance remota. Além disso, o controle acirrado, o fato de mais da metade dos pesquisados possuir nível médio, as poucas chances de ascensão profissional percebidas pela maioria, a falta de reconhecimento, a existência de paternalismos, entre outros fatores analisados, contribuem para produzir um

desinteresse, favorecendo o surgimento de um conformismo, e de uma “negação” das suas potencialidades relativamente acentuados.

Somando isso a história individual conformada é possível compreender porque a maioria dos pesquisados se dizem satisfeitos e alguns até realizados com o trabalho que fazem.

Podemos concluir então que a resistência funciona frente a prescrição e a pressão temporal mais como um sentimento (mecanismo) de defesa do que proporcionando o enfrentamento da opressão.

O conceito de resistência neste estudo deve ser compreendido absorvendo dois sentidos diferentes.

De um lado a resistência é vista como a capacidade de suportar a ação de uma força – neste caso a dos fatores condicionantes do trabalho pesquisadas – direcionando-a para o corpo biológico, como uma maneira de amortecer seu impacto, ou deslocá-la para o corpo social, internalizando-a, através da utilização de compensações – que seria o processo de sublimação das frustrações que possam ocorrer no local de trabalho, para outras atividades consideradas pelo indivíduo como sendo mais significativas. No ambiente laboral pesquisado, podemos exemplificar o suportamento das pressões através da utilização da “*internet*” como um instrumento que ameniza a força contra si, enquanto que fora do ambiente laboral, o exemplo é a dedicação aos “*hobbies*” e outras atividades de lazer compensatórias (baralho, dominó, entre outras) também objetivam ou funcionam para minimizar o impacto causado pela força opressora.

A utilização dessas duas formas, se não eliminam todas, ao menos reduzem a ocorrência de distúrbios psicossomáticos. Porém, tanto de uma forma como de outra, verificamos o direcionamento da opressão dentro de um fluxo suportável, o que caracteriza uma “homeopatibilização” da carga opressiva sobre o corpo. Esta seria a definição da resistência vista pela psicopatologia do trabalho. Uma resistência do ego para uma manutenção estruturada diante das tentativas de desestruturação empreendidas por uma força opressora.

Por outro lado, a resistência compreendida como uma força que se rivaliza com outra, objetivando derrotá-la, é a definição da resistência do ponto de vista político, que visa o enfrentamento, direto ou não, consciente ou não.

Esta forma de resistência se constata nos pesquisados através da utilização de gestos, do silêncio, dos discursos com duplo sentido, da entonação



na fala pretendendo dar outro sentido, das conversas paralelas cochichadas com o colega, a interrupção ou mudança de assunto quando o chefe se aproxima, os olhares de cúmplices que traduzem códigos instituídos pelo grupo.

Sob a ótica da força opressora e despersonalizante, o primeiro conceito de resistência é bastante útil, porque visa um corpo adestrado biológica e socialmente. No entanto, o segundo conceito de resistência revela um indivíduo que enfrenta a desestabilização que a força opressora tenta impor, recusando-se ao conformismo, a “ocultação” dos seus sentimentos. Por sua vez, o poder opressor pretende considerar a resistência somente quando esta estiver de acordo com o primeiro conceito. Porém, logo reconhece que a resistência, enquanto força de enfrentamento, mesmo que ocasional e descontínua ou freqüente e constante, é inevitável. Por esse motivo a organização mantém seus mecanismos de opressão e punição em funcionamento ininterrupto.

Resumidamente poderíamos dizer que o ataque da força opressora que se vale da prescrição e da pressão temporal para condicionar o comportamento do Ser Humano no trabalho, visa provocar nos indivíduos um sentimento de defesa que suporte sua investida. Mas se o sujeito não manifesta sua resposta a essa sujeição e revela uma forma de resistência política, isso obriga a força opressora a contra atacar, não só para manter o controle mas para se defender da resistência de enfrentamento surgida na opressão.

Dentro deste quadro, a relação de forças entre a forma de organização do trabalho opressora e o Ser Humano oprimido, constatamos que não podemos analisá-la de forma estática e linear, onde uma ação gera outra em sentido contrário. Mais precisamente, por tratarem-se de eventos contemporâneos sobre os quais não temos controle, tal relação enseja uma análise dinâmica e cruzada destas forças em confronto, onde devem ser considerados os aspectos interativos Intra Individuais/Interlaborais dentro das dimensões pessoal, profissional, saúde, interagindo com os aspectos Interindividuais/Intralaborais dentro das dimensões ocupacional, organizacional e psicossocial. Desta forma, podemos identificar o Ser Humano como aquele que se sujeita e enfrenta a força opressora.

A tentativa de regramento que a força opressora empreende através da prescrição e da pressão temporal produz um indivíduo desregrado. Ou seja, os meios de controle buscam um “adestramento” mas os próprios meios permitem o surgimento do não adestrável. Isto é, se por um lado os pesquisados não podem

ser perfeitamente dominados, por outro não conseguem ser perfeitamente “livres”. Esta formulação sobre a noção de subjetividade pode ser questionada, porque é difícil reconhecer nos Seres Humanos a capacidade para apropriarem-se do que lhes é imposto e a partir disso inventarem algo novo.

Focalizando deste modo para a força opressora que dita as normas do trabalho, o Ser Humano é visto como uma peça na engrenagem que possui algum defeito incorrigível, inidentificável para o padrão de qualidade imposto. – Um ator coadjuvante na cena do trabalho que esquece ou introduz falas e comportamentos inexistentes no *script* original. E esse defeito é a condição de transformar o regramento, o disciplinamento, contrariando as pressões a que está submetido. – E estas falas e comportamentos alteram o texto e podem alterar o sentido da mensagem que a peça teatral pretende.

Neste caso no BRDE, os pesquisados, embora apresentem as duas formas de resistência as pressões e as normas, muitas vezes quebrando regras no trabalho, o enfrentamento é o comportamento mais raro de apresentarem, o que nos leva a constatar que são Seres Humanos mais dominados do que “livres”. O que indica que a satisfação no trabalho no caso estudado é percebida, devido ao bom relacionamento com os colegas, o senso de cooperação e a possibilidade de expressarem seus sentimentos. Essa é uma visão “poluída” pois, contraria os fatores de Herzberg *apud* Marinho (1988) que levam à satisfação e está em desacordo com as demais percepções constatadas no setor pesquisado. Afinal, pelo trabalho os pesquisados não se identificariam devido a falta de reconhecimento, políticas de favorecimento de uns em relação aos outros, poucas possibilidades de ascensão, sobrecarga de tarefas, falta de pessoal. Ainda temos que considerar aqui o medo em relação à sobrevivência da Instituição, o que contribui para elevar as tensões, que nem sempre são evidenciadas, mas, ao contrário, são “ocultadas” ou “negadas”, favorecendo a distorção da percepção, pois, como abordamos anteriormente, em momento algum os pesquisados perceberam que a imposição de responsabilidades com os outros é forjada pela organização do trabalho. Esta submissão como forma de resistência é um aspecto negativo, pois condiciona os indivíduos dentro dos padrões prescritos. Mas, o mesmo condicionamento ameniza as tensões evitando a elevação do *stress* a níveis críticos para o Ser Humano, que poderiam levá-lo a um aumento das perturbações, angústias, irritabilidade.

Advertimos, no entanto, que o condicionamento não absolve a saúde física (do corpo) e mental (emocional e espiritual) do trabalhador do sofrimento, mas o autor constatou que o condicionamento do Ser Humano à prescrição e à pressão temporal adaptam a saúde do corpo e da alma do trabalhador com seu definhamento, impedindo o surgimento de um *Comportamento PRÓ*.

Em suma, a partir da experiência adquirida em função do estudo teórico e prático realizado na elaboração desta pesquisa, é possível concluir que a prescrição e a pressão temporal interferem sobre o comportamento do Ser Humano no trabalho. Constatamos que as percepções dos trabalhadores sobre determinado assunto nem sempre são expressadas diretamente, por medo, por vergonha, como assinala Dejours (2000), o que ficou evidenciado quando tais percepções, ao serem confrontadas com as percepções de questões indicativas do mesmo assunto, o conjunto destas revelaram índices discordantes. A exemplo disto, citamos o fato de a maioria dos pesquisados revelarem estar satisfeitos e alguns até realizados no trabalho, enquanto que a grande gama de questões analisadas nas dimensões ocupacional, organizacional e psicossocial, considerando ainda o conceito de satisfação, apresentado na ocasião por Herzberg *apud* Marinho (1988), levam-nos a perceber que os pesquisados não podem estar satisfeitos, o que foi comprovado quando realizamos o grupo de foco para tratar destas colocações. Deste modo, entendemos que a metodologia proposta pode ser validada. Através de um *Comportamento PRÓ*, útil ao Ser Humano e à Instituição é que o trabalhador se sentirá potente, valorizado, motivado, comprometido, participativo e satisfeito pelo trabalho, contribuindo com a qualidade do seu trabalho e de suas idéias para o fortalecimento da Instituição, assegurando sua sobrevivência e desempenho.

Estabeleceríamos assim, um ciclo vicioso positivo cujos resultados garantiriam o sucesso de qualquer organização que busca a excelência.

Não é a toa que as organizações estão se adaptando aos novos paradigmas que regem o mundo contemporâneo. Se o estilo burocrático e autoritário, solidificado numa hierarquia rígida continuasse a se mostrar eficiente, certamente não seria necessário as empresas promoverem transformações tão profundas. A questão é que cada vez mais há a percepção de que para atingir a qualidade, produtividade e competitividade é indispensável que as pessoas na organização sejam tratadas como Seres Humanos, e não apenas como recursos

humanos. As organizações estão se dando conta de que a competitividade só acontece quando as pessoas se sentem “livres”, engajadas e comprometidas, e não dominadas, adestradas no seu trabalho. Dispondo da criatividade e participação dos Seres Humanos as empresas podem enfrentar mais competitivamente as transformações que a globalização esta provocando. Para isso devemos considerar a noção qualitativa de tempo e o valor das pessoas, para que estas desenvolvam um *Comportamento PRÓ*.

Esta nova forma de relacionamento entre capital-trabalho, a partir da concepção de um *Comportamento PRÓ* implica em um novo paradigma empresarial, no qual o respeito mútuo e a confiança entre outros valores fundamentais ao sucesso possam ganhar destaque a partir da transformação das formas, das normas e do conceito de tempo que regem a Instituição, e que a atitude, a ação, o comportamento de servir passe a ser uma premissa, uma condição *sine-qua-non* ao desenvolvimento da organização no novo milênio.

Ao adotar a ideologia do *Comportamento PRÓ*, a Instituição pesquisada perceberá que “seu parceiro para crescer” são os Seres Humanos que a realizam se sentirem realizados e valorizados. Desta forma, poderá se transformar no Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo SER, perpetuando “as” existências: a do SER HUMANO e a da Instituição.

## 4.2 Recomendações

A interferência que a prescrição e a pressão temporal no trabalho têm sobre o comportamento do Ser Humano é um assunto de relevante importância num mundo onde as transformações tecnológicas aceleram as exigências cognitivas do homem sujeitando-o a elas. A contemporaneidade do tema que pesquisa dois dos fatores condicionantes do trabalho que mais influenciam na saúde do trabalhador e na produtividade, justifica as pesquisas que possibilitem uma melhor compreensão sobre o assunto.

Tratamos nesta pesquisa da interferência da prescrição e da pressão temporal no trabalho sobre o comportamento do Ser Humano somente no Setor de Cobrança da Agência Florianópolis do Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul – BRDE. Porém, tanto o método utilizado como outras pesquisas a



serem desenvolvidas sobre o tema poderão ser aplicados aos demais setores do Banco, inclusive nas demais agências do mesmo banco ou de outros bancos e até mesmo em outras empresas, possibilitando análises comparativas. Nestes casos, ressaltamos que se devem considerar as devidas peculiaridades de cada ambiente (clima, cultura e estrutura organizacionais, entre outras) e a adaptação necessária ao instrumento da pesquisa.

Em função dos limites estabelecidos para o presente estudo (como o do tema, tempo e condições para a pesquisa), alguns pontos foram tratados superficialmente, cabendo, portanto, o seu desenvolvimento em pesquisas futuras, visando o seu possível esclarecimento, ou mesmo para a própria complementação do estudo inicial.

Deste modo, novos estudos preocupados com o Ser Humano e com as variáveis que atuam sobre ele no ambiente de trabalho devem ser desenvolvidos o mais breve possível, pois serão de grande valia para a transformação que a relação trabalho-trabalhador necessita.

Sugerimos que o paradigma que direciona as organizações não esteja orientado somente para o lucro, mas orientado para o Ser Humano, evitando, desta forma, que o trabalhador conviva com o sofrimento.

A partir disso, recomendamos que os estudos futuros que envolvam as relações de trabalho considerem a priori as percepções dos envolvidos, de modo que o trabalho possa passar a ter uma conotação menos ligada a obrigação de fazer, de trabalhar, e mais associada ao prazer pelo que é feito, pelo trabalho.

Por fim, sugerimos como campo para novas investigações o estudo aprofundado sobre o papel do Ser Humano no trabalho como principal responsável pelas transformações. A experiência adquirida na elaboração da presente pesquisa permite-nos concluir que cada vez menos há distinção entre a vida fora e dentro do trabalho. As pessoas estão cada vez se conscientizando mais que passam uma parte preciosa de suas vidas no trabalho, e se não utilizarem esse tempo para construírem a si mesmas, para deixarem sua parcela de contribuição no mundo, em algum momento perceberão um grande vazio. Quando se fala em Qualidade de Vida, portanto, não é possível excluir o trabalho.

E para que o trabalho realmente seja um meio de satisfação e de realização pessoal é preciso atribuir-lhe um significado. O estudo sobre os significados que as pessoas dão ao trabalho e sobre a importância desta busca

do sentido do trabalho, traria uma contribuição muito grande às pesquisas, por auxiliarem na identificação dos efeitos nocivos à saúde do trabalhador que a interferência da prescrição e da pressão temporal, entre outras variáveis no trabalho, causam ao comportamento do Ser Humano, propiciando o surgimento de um ***Comportamento PRÓ***.

## **5 FONTES DE INFORMAÇÕES**

### **5.1 Referências Bibliográficas**

**ALBRECHT, K. G. Stress and the manager.** New Jersey: Prentice-Hall, 1978.

**ALVAREZ, Bárbara Regina. Qualidade de vida relacionada à saúde de trabalhadores: um estudo de caso.** Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.

**ARROBA, Tanya, JAMES, Kim. Pressão no trabalho.** 2. ed. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1994.

**BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL. Plano para o fortalecimento financeiro do BRDE.** Porto Alegre: BRDE, 2000.

**BERGER, Peter. Algumas observações gerais sobre o problema do trabalho. Revista de Administração de Empresas, v. 23, n. 1, p. 13-22, jan./mar. 1983.**

**BERGAMINI, Cecilia Whitaker. A difícil administração das motivações. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 6-17, jan./mar. 1998.**

BRASIL. Ministério do Trabalho. Secretaria de Segurança e Medicina do Trabalho. **Normas regulamentadoras: NR 17 – Ergonomia**. Portaria 3.214 de 8 junho de 1978, modificada pela Portaria 3.751 de 23 de novembro de 1990. <<http://pes..BIBL01.htm&r=5&f=G&s1=&s2=&s3=&s4=norma+regulamentadora+17&1=2>

BRUYNE, Paul de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. 5. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CARAVANTES, Geraldo R., CARAVANTES, Cláudia, BJUR, Wesley. **Administração e qualidade: a superação dos desafios**. São Paulo: Makron Books, 1997.

CLIMA PRO: metodologia clima organizacional – BB – Banco do Brasil: um instrumento para superar desafios. Brasília: UFRH – GEDEO/DICAR, 1998.

CODA, Roberto. **Satisfação no trabalho e características das políticas de recursos humanos para executivos**. São Paulo, 1986. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 1986.

CODA, Roberto. A insatisfação no trabalho. **Revista Momento**, jan./fev. 1996.

CODO, Wanderlei. Saúde mental e trabalho: uma urgência prática. **Psicologia, Ciência e Profissão**, Brasília, v. 8, n. 2, p. 20-24, 1988.

CODO, W., SAMPAIO, J. C., HITOMI, A. H. **Indivíduo, trabalho e sofrimento: uma abordagem interdisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 1993.

COOPER, C. et al. **Occupational Stress Indicator, tes Souces of Pressure in Job**. England: Windsor, 1988.

COUTINHO, Maria Chalfin. Trabalho e saúde mental. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, Departamento de Psicologia, [199-] . Apresentado no 2º Congresso Latino Americano, 6º Seminário Brasileiro de Ergonomia.



COUTO, H. **Stress e qualidade de vida dos executivos**. Rio de Janeiro: COP, 1987.

DALI, Salvador. A persistência da memória. 1931. Óleo sobre tela. 24 cm x 33 cm. Museu de Arte Moderna de Nova Iorque.

DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992. v. 1.

DEJOURS, Christophe. A carga psíquica do trabalho. In: DEJOURS, Christophe, ABDOUCHELI, Elisabeth, JAYET, Christian. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994. p. 21-32.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5. ed. Rio de Janeiro: Cortez, Oboré, 2000.

DEJOURS, Christophe. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 149-174.

DEJOURS, Christophe. Trabalho e saúde mental: da pesquisa à ação. In: DEJOURS, Christophe, ABDOUCHELI, Elisabeth, JAYET, Christian. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994. p. 45-66.

DEJOURS, Christophe, ABDOUCHELI, Elisabeth. Desejo ou motivação? A interrogação psicanalítica do trabalho. In: DEJOURS, Christophe, ABDOUCHELI, Elisabeth, JAYET, Christian. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994. p. 33-44.

DEJOURS, Christophe, ABDOUCHELI, Elisabeth. Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In: DEJOURS, Christophe, ABDOUCHELI, Elisabeth, JAYET, Christian. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994. p. 119-143..

DEJOURS, Christophe. JAYET, Christian. Psicopatologia do trabalho e organização real do trabalho em uma indústria de processo – metodologia aplicada a um caso. In: DEJOURS, Christophe, ABDOUCHELI, Elisabeth, JAYET, Christian. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994. p. 67-118.

FELDMAM, Alexandre. Enxaqueca. Disponível em:

<[Http://www.enxaqueca.com.br](http://www.enxaqueca.com.br)>. Acesso em 10 set. 2000.

FIALHO, Francisco Antônio Pereira. **Aspectos psicológicos do trabalho**. Anotações de aula, 28 jun. 1996.

FIALHO, Francisco Antônio Pereira. Métodos e tratamento de dados em ergonomia. Florianópolis: [s.n.], 1996.

FONSECA, Pedro Cezar Dutra. **BRDE: da hegemonia à crise do desenvolvimento**. Porto Alegre: BRDE, 1988.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional grandes temas em debates. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, jul./set. 1991.

FRIEDMANN, Georges. **O trabalho em migalhas: especialização e lazes**. São Paulo: Perspectiva, 1983.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GUILLEVIC, C. **Psychologie du travail**. Paris: Ed. Nathan, 1991.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

HASSARD, John. Tempo de trabalho – outra dimensão esquecida nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 175-194.

HORKHEIMER, Max. **Eclipse da razão**. Rio de Janeiro: Labor do Brasil, 1976.

IIDA, Itiro. **Ergonomia: projeto e produção**. São Paulo: Ed. Edgard Blücher, 1998.

KONDER, Márcia Weingold. **Flor-de-Lis poemas**. Florianópolis, SC: Crifasemar, 2000.

LEI n. 9.294 de 15 de julho de 1996. Regulamenta a prática do fumo em ambientes fechados.

LICHTENSTEIN, Gregg A. **The ecology of enterprise in a business incubator: a case study of networking among entrepreneurial firms in the Fulton-Carrol Center**. Philadelphia, PA: Wharton School University of Pennsylvania, 1990.

MARINHO, Maria de Salette Correa. Satisfação no trabalho: revisão conceitual para a análise empírica. **Ciência e Cultura**, v. 40, n. 3, p. 213-222, mar. 1988.

MORAES, Lúcio Flávio Renault de et al. Os distúrbios psíquicos e psicossomáticos do trabalho humano. **Revista Brasileira de Administração**, v. 6, n. 18, p. 27-29, nov. 1996.

MORIN, Edgar. **A cabeça bem-feita: repensar a reforma reformar o pensamento.** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

MOURA, Alba Lúcia Fausto. **A percepção do trabalhador sobre suas condições de vida e trabalho e o efeito sobre a saúde.** Rio de Janeiro: Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Departamento de Psicologia Social e Institucional, [199-].

O'DONNELL, Ken. **Endoquality: as dimensões emocionais e espirituais do ser humano nas organizações.** Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1997.

O'DONNELL, Ken. **Raízes da transformação: a qualidade individual como base da qualidade total.** Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1994.

OFENSIVA pelo trabalho. **Deutschland**, Revista de Política, Cultura, Economia e Ciência, Frankfurt, Alemanha, n. 2, p. 13-17, abr. 1996.

ORWELL, George. **A revolução dos bichos.** 33. ed. São Paulo: Globo, 1991.

RAGO, Luzia Margareth, MOREIRA, Eduardo F. P. **O que é taylorismo.** São Paulo: Brasiliense, 1990.

A REVOLUÇÃO que liquidou o emprego. **Veja**, v. 27, n. 42, p. 88-95, 19 out. 1994.

RIBA, Lidia María. **Para um homem de êxito.** 2. ed. Cotia, SP: Vergara & Riba Ed., 2000.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

RUTENFRANZ, J., KNAUTH, P., FISCHER, F. M. **Trabalho em turnos e noturno.** São Paulo: Hucitec, 1989.



SCHNEIDER, M. **Neurose e classes sociais**. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

SELYE, Hans. **The stress of life**. New York: Mc Graw-Hill, 1956.

SILVA, Edith Seligmann. Crise econômica, trabalho e saúde mental. In: ANGERAMI, Valdemar A. (Org.). **Crise, trabalho e saúde mental no Brasil**. São Paulo: Traço, 1986.

SILVA, Edith Seligmann. A inter-relação trabalho-saúde mental: um estudo de caso. **Revista de Administração de Empresas**, p. 70-90, set./out. 1992.

SILVA, Edith Seligmann. Os vínculos entre as condições de trabalho e saúde mental. **Psicologia, Ciência e Profissão**, Brasília, v. 8, n. 2, p. 13-16, 1988.

SILVA FILHO, José Luiz Fonseca da. **Gestão participativa e produtividade: uma abordagem da ergonomia**. Florianópolis, 1995. Tese (Doutorado em Engenharia) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 1995.

SOMOGGI, Laura. Motivação não vem de lugar nenhum. **Você s.a.**, p. 45-51, jul. 1999.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VOLPATO, Paulo César. **Controle e subjetividade: as “máquinas” de vigiar e digitar**. Florianópolis, 1992. Dissertação (Mestrado em Sociologia Política) - Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade federal de Santa Catarina, 1992.

WEBBER, Alan. Cuide do seu jardim. **Exame**, p. 83-87, 16 jun. 1999.

WEINBERG, Mônica. A idade verdadeira. **Veja**, v. 32, n. 36, p. 112-119, 8 set. 1999.

WISNER, Alain. **A inteligência no trabalho: textos selecionados de ergonomia.** São Paulo: FUNDACENTRO, 1994.

YIN, Robert K. **Case study research.** Newbury Park, California: Sage Publications, 1989.

## 5.2 Bibliografia

BARBIE, Earl. **The practice of social research.** 5<sup>th</sup> ed. California: Wadsworth Publishing Company, 1989.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos.** *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 23-34, abr./jun. 1990.

BRIDGES, William. **Mudanças nas relações de trabalho JobShift: como ser bem-sucedido em um mundo sem empregos.** São Paulo: Makron Books, 1994.

BUENO, J. H. **Manual do selecionador de pessoal: dicas e reflexões de um Headhunter.** 2. ed. São Paulo: LTr, 1998.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia.** Belo Horizonte: [s.n., 199-].

DANTAS, José da Costa. **Alienação e participação.** *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 22, n. 2, p. 30-51, abr./jun. 1988.

DILLMAN, Don A. **Mail and telephone surveys: the total design method.** New York: A Wiley-Interscience, 1978.

A DOR dos ossos do ofício. *Veja*, p. 48-53, 4 set. 1996.

ESTRESSE, solidão e insatisfação no trabalho. **CRCMG – CRC Jornal**. Disponível em: <<http://www.crcmg.org.br/jorn13.htm>>. Acesso em: 13 ago. 1999.

FREITAS, Osmar Jr. O patrão é um PC. **Isto é**, p. 62-64, 12 abr. 1995.

FRIEDMANN, Georges, NAVILLE, Pierre. **Tratado de sociologia do trabalho**. São Paulo: Cultrix, Ed. Da Universidade de São Paulo, 1973.

GONÇALVES, Cristina Faria Fidelis. **Ergonomia e qualidade do serviço bancário: uma metodologia de avaliação**. Florianópolis, 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

GOUILLART, Francis J., KELLY, James M. **Transformando a organização**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1995.

HINDLE, Tim. **Como fazer entrevistas**. São Paulo: Publifolha, 1999.

KERLINGER, Fred. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.

LABORATÓRIO DE UTILIZABILIDADE. **As propostas teóricas em percepção: o todo ou as partes?** Disponível em: <<http://www.ctai.rct-sc.br/labiutil/lia2.html>>. Acesso em: 22 nov. 1997.

LABORATÓRIO DE UTILIZABILIDADE. **STudo se processa por partes: a abordagem analítica, bottom-up**. Disponível em: <<http://www.ctai.rct-sc.br/labiutil/lia2.html>>. Acesso em: 22 nov. 1997.

LYRA, Júlio César Ribeiro. **Análise da influência das más condições de trabalho sobre a produtividade: caso prático em uma empresa do setor metal-mecânico no Estado de Minas Gerais.** Florianópolis, 1994. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1994.

LABES, Emerson Moisés. **Questionário: do planejamento à aplicação na pesquisa.** Chapecó, SC: Grifos, 1998.

LIRIO, Sérgio. Mercado nervoso deixa operador neurótico. **Folha de São Paulo**, 20 julho 1997.

MARINHO, Maria de Salete Corrêa. Abordagens teóricas à satisfação no trabalho: um balanço crítico. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 28, n. 4, p. 41-48, out.;dez. 1988.

MATTOS, Ubirajara A. O. Qualidade, produtividade e saúde do trabalhador. São Carlos: Departamento de Engenharia de Produção, [199-].

MILES, Matthew B., HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative data analysis.** California: Sage, 1994.

MONKS, Joseph G. **Administração da produção.** São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

MONTMOLLIN, Maurice de. **A ergonomia.** Lisboa, Portugal: Instituto Piaget, 1990.

MORAES, Lúcio Flávio Renault de et al. Qualidade de vida e stress no trabalho: diagnóstico em chefias de nível médio, com base no JDS (Job Diagnostic Survey) e no OSI (Occupational Stresse Indicator). In: ENCONTRO DE RECURSOS HUMANOS, 15., Salvador, 1991. **Anais...** Salvador, 1991.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Organizações: vínculo e imagem. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 5-11, jul./set. 1991.



- NERI, Aguinaldo A. Qualidade de vida no trabalho: alguns aspectos conceituais e metodológicos. ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS EM QVT, 1. file:A\Gestão de Competências em QVT.htm
- OGDEN, Evelyn Hunt. **Completing your doctoral dissertation or master's thesis: in two semesters or less.** Pennsylvania:Technomic, 1993.
- PASOLD, Cesar Luiz. **Comunicação nas relações humanas e organizacionais.** Florianópolis, SC: Estudantil, 1987.
- PEREIRA, Cilene, PELUSO, Luciana. Trabalhe, mas não morra. **Isto É**, p. 100-105, 9 ago. 1995.
- PUBLICATION manual of the American Psychological Association. 4<sup>th</sup>. ed. Washington, DC: American Psychological Association, 1994.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. Modelos de homem e teoria administrativa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 3-12, abr./jun. 1984.
- REZENDE, Sérgio Fernando Loureiro, GUIMARÃES, Liliane de Oliveira, FERREIRA, Geraldine Medeiros. A teoria da motivação e higiene: um estudo de caso em uma micro-empresa brasileira. In: ENCONTRO DE RECURSOS HUMANOS, 15., Salvador, 1991. **Anais...** Salvador, 1991.
- RYAN, Kathleen D., OESTREICH, Daniel K. **Eliminando o medo no ambiente de trabalho.** São Paulo: Makron Books do Brasil, 1993.
- SANTOS, Neri dos. **Metodologia de análise ergonômica do trabalho.** Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, [199-]. Mimeo.

- SANTOS, Neri dos, GONÇALVES, Cristina Faria Fidelis. Ergonomia e qualidade do serviço no setor bancário. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, [199-].
- SATO, Leny, ARAÚJO, Maristela D., UDIHARA, Maria Lucia et al. Atividade em grupo com portadores de L.E.R. e achados sobre a dimensão psicossocial. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 21, n. 79, p. 49-62, jul./ago./set. 1993.
- SIEVERS, Burkard. Além do sucedâneo da motivação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 30, n. 1, p. 5-16, jan./mar. 1990.
- SILVA FILHO, José Luiz Fonseca da. De Taylor até as catracas. **Tribuna Livre**. 1992.
- SILVA FILHO, José Luiz Fonseca da, SANTOS, Neri dos. Gestão participativa e produtividade: uma abordagem da ergonomia. Florianópolis: Universidade do Estado de Santa Catarina, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.
- SOMOGGI, Laura. Para quem tem nervos de aço. **Exame**, p. 80-81, 7 maio 1997.
- STONER, James A. F. **Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.
- TOLFO, Suzana da Rosa. As diferentes concepções da natureza humana subjacentes à administração de recursos humanos. **Revista Psicologia Argumento**, v. 10, n. 11, 1992.
- TURABIAN, Kate L. **A Manual for writers of term papers, theses, and dissertations**. Chicago: University of Chicago Press, 1996.
- WERTHER JR., William B., DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

WISNER, Alain. **Por dentro do trabalho: ergonomia, método e técnica.** São Paulo: FTD, 1987.

ZACHE, Juliane, TARANTINO, Mônica. **Isto É**, 93-97, 23 ago. 2000.

ZAMBERLAN, Luiz, SALERNO, Mário Sérgio. Racionalização e automatização: a organização do trabalho nos bancos. [S.l.:s.n, 19--]. p. 172-197.

## **ANEXOS**



**ANEXO I****QUESTIONÁRIO**

***Comportamento***

***PRÓ***

**QUESTIONÁRIO**  
***Comportamento PRÓ***

Gostaríamos que você respondesse o presente questionário. Os resultados deste instrumento serão analisados e inseridos, de forma anônima, na Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção da UFSC, cujo estudo objetiva verificar a interferência da prescrição e da pressão temporal no trabalho sobre o comportamento humano. Caso você não queira preencher o campo nome ou responder a qualquer questão, tudo bem.

1 - Nome: \_\_\_\_\_

2 - Sexo: (    ) Feminino    (    ) Masculino

3 - Faixa Etária:

- (    ) Até 25 anos
- (    ) De 26 a 30 anos
- (    ) De 31 a 35 anos
- (    ) De 36 a 45 anos
- (    ) De 46 a 55 anos
- (    ) De 56 a 65 anos
- (    ) Acima de 65 anos

4 - Estado Civil:

- (    ) Solteiro
- (    ) Casado
- (    ) Divorciado/ Separado
- (    ) Viúvo
- (    ) Concubinato

5 - Número de Filhos:

- (    ) Nenhum
- (    ) Somente 1
- (    ) 2
- (    ) 3
- (    ) 4 ou mais

6 - Renda Mensal: (Salário mínimo = R\$ 151,00)

- ☐ Até 10 salários mínimos
- ☐ De 11 a 20 salários mínimos
- ☐ De 21 a 30 salários mínimos
- ☐ Acima de 31 salários mínimos

7 - Tempo de serviço no BRDE:

- ☐ Até 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos até 15 anos
- ☐ Mais de 15 anos até 20 anos
- ☐ Mais de 20 anos até 25 anos
- ☐ Mais de 25 anos até 30 anos
- ☐ Mais de 30 anos

8 - Tempo de serviço no Setor de Cobrança - SECOB na Agência Florianópolis (AGFLO/SC), nos últimos 5 anos (De julho/1995 até julho/2000):

- ☐ De 2 anos até 3 anos
- ☐ Mais de 3 anos até 4 anos
- ☐ Mais de 4 anos até 5 anos
- ☐ Mais de 5 anos

9 - Qual é o cargo que você ocupa(va) no SECOB na AGFLO/BRDE?

- ☐ Contínuo
- ☐ Auxiliar Administrativo
- ☐ Técnico em Desenvolvimento
- ☐ Chefe de Seção

10 - Qual é o seu nível de escolaridade?

- ☐ Primeiro grau completo
- ☐ Segundo grau completo
- ☐ Superior incompleto
- ☐ Superior completo
- ☐ Pós-graduação

11 - Qual o seu horário de expediente?

- ☐ 12:30h às 18:30 h (6 h/dia)
- ☐ 8:00h às 12:00h e das 14:00h às 18:00h (6h/dia + 2h ext)
- ☐ 9:00h às 12:00h e das 13:00h às 18:00h (6h/dia + 2h ext)

12 - De quanto em quanto tempo você tem uma pausa no seu expediente?

- ☐ 15 minutos diários para lanche
- ☐ 1 h para almoço
- ☐ 2 h para almoço

13 - No seu trabalho, a pressão temporal - a sobrecarga de tarefas a serem executadas em determinado tempo vem do(s):

- ☐ Trabalho em si
- ☐ clientes
- ☐ colegas do setor
- ☐ chefe do setor
- ☐ gerente do setor
- ☐ colegas/ chefes/ gerentes de outros setores
- ☐ níveis hierárquicos superiores

14 - O seu serviço é repetitivo?

- ☐ Sim      ☐ Não      ☐ Às vezes

15 - Quais os equipamentos que você utiliza no seu trabalho para desempenhar suas atividades?

- ☐ Computadores e Impressoras
- ☐ Calculadoras Financeiras
- ☐ Telefone
- ☐ FAX
- ☐ Outros: \_\_\_\_\_

16 - Seus instrumentos/equipamentos de trabalho são suficientes? Estão disponíveis sempre que você precisa?

- ☐ Sim      ☐ Não      ☐ Às vezes

17 - Quanto ao seu ambiente de trabalho, assinale a(s) afirmativa(s) com a(s) qual(is) concorda:

- ☐ sua mesa e sua cadeira são adequadas
- ☐ a luminosidade ambiente é adequada
- ☐ Há música ambiente no setor
- ☐ Condições de higiene e arejamento são adequadas
- ☐ Ruídos e temperatura são adequados
- ☐ O relacionamento entre os colegas é bom

Sobre os itens acima e outros que queira destacar criticando ou elogiando sobre seu ambiente de trabalho, por favor descreva-os no verso desta página, numerando com o mesmo número da questão-17.



18 - Alguém pode substituí-lo em seu trabalho, desenvolver suas tarefas, caso você precise se ausentar?

( ) Sim      ( ) Não      ( ) Às vezes

19 - Quando você precisa se ausentar, ao retornar, seu trabalho está:

( ) Totalmente atrasado ( ninguém o fez )

( ) Parcialmente atrasado ( alguém realizou-o em parte )

( ) Rigorosamente em dia ( alguém realizou-o )

20 - Quantos dias você se ausentou do seu trabalho, por motivos de saúde, nos últimos 5 anos?

( ) Nenhum dia

( ) de 1 a 5 dias

( ) de 6 a 10 dias

( ) de 11 a 20 dias

( ) de 21 a 30 dias

( ) de 31 a 40 dias

( ) de 41 a 50 dias

( ) de 51 a 60 dias

( ) Acima de 61 dias

21 - A maioria das vezes que precisou se ausentar nestes últimos 5 anos, por motivo de saúde, foi relacionado a:

( ) Não precisei me ausentar por motivo de saúde

( ) Stress - Fadiga/ Cansaço

( ) Dor de Cabeça - Enxaquecas

( ) Gripe/ Resfriado

( ) Febre

( ) Coração

( ) Dor de Estômago

( ) Pressão Alta ou Baixa

( ) Dores Musculares

( ) Tenossinovite/ Bursite

( ) Outro, Qual (is) ? \_\_\_\_\_

22 - Nos últimos 5 anos, sem ser por motivo de saúde ou férias, quantos dias você se ausentou do seu trabalho?

- ( ) \_\_\_\_\_ dias por licença prêmio
- ( ) \_\_\_\_\_ dias por prêmio assiduidade
- ( ) \_\_\_\_\_ dias por compensação de horas extras
- ( ) \_\_\_\_\_ dias por licença paternidade/ maternidade
- ( ) \_\_\_\_\_ dias para resolver problemas particulares
- ( ) nenhum dia

23 - Em seu volume de trabalho diário tem havido carga excedente/ excessiva para o próximo dia? (Considere seu expediente = 6 h/dia)

- ( ) Sim      ( ) Não      ( ) Às vezes

24 - Caso a resposta da questão 23 acima foi "Sim" ou "Às vezes", responda, em que volume é este excedente? Se a resposta foi "Não", passe para a questão 25. (Considere seu expediente = 6h/dia)

- ( ) Seria necessário menos de 1 hora para deixá-lo em dia
- ( ) Seria necessário entre 1 e 2 horas para deixá-lo em dia
- ( ) Seria necessário entre 2 e 3 horas para deixá-lo em dia
- ( ) Seria necessário entre 3 e 6 horas para deixá-lo em dia
- ( ) Seria necessário mais de 6 horas para deixá-lo em dia

25 - Algumas tarefas que desenvolve em seu trabalho são normatizadas, sujeitas a regras prescritas pela direção, através de manuais, softwares de computador, circulares e ofícios?

- ( ) Sim      ( ) Não

26 - Caso a resposta da questão 25 foi "Sim", responda, das tarefas que realiza quantos % (por cento) delas são normatizadas? E em seguida responda as questões 27, 28 e 29. Se a resposta foi "Não" passe para a questão 27, e em seguida passe para a questão 29.

- ( ) Até 25% são normatizadas
- ( ) De 26% a 50% são normatizadas
- ( ) De 51% a 75% são normatizadas
- ( ) De 76% a 99% são normatizadas
- ( ) 100% são normatizadas ( neste caso passe agora para a questão 28)

27 - Caso você realize algumas tarefas não normatizadas, ou seja, que a solução para resolvê-la não esteja prescrita em algum expediente da empresa, você:

- ☐ Tem liberdade para resolvê-la a partir da sua experiência no trabalho, apresentando uma solução
- ☐ Deve encaminhá-la ao seu superior a fim de que a direção estabeleça o procedimento adequado

28 - No caso das atividades normatizadas, você:

- ☐ Deve executá-las tal e qual prescritas, sem questionar
- ☐ Tem liberdade para apresentar um caminho melhor para resolver o problema

29 - Você "quebra" regras no seu trabalho?

- ☐ Sim      ☐ Não      ☐ Às vezes

30 - Você utiliza manuais no seu trabalho?

- ☐ Sim      ☐ Não      ☐ Às vezes

31 - Você pratica exercícios físicos:

- ☐ Nunca/ Nenhum
- ☐ Ocasionalmente/ Eventualmente/ De vez em quando
- ☐ Regularmente/ Frequentemente/ "\_\_\_\_"vezes por semana
- ☐ Sempre/ Todos os dias, exceto fins de semana

32 - Se você pratica algum exercício físico ou mais de um, informe qual(is). Se não pratica nenhum, passe para a questão 33.

Pratico: \_\_\_\_\_

33 - Quantos quilos você engordou nos últimos 5 anos?

- ☐ Nada ou até 5 quilos
- ☐ De 5 a 10 quilos
- ☐ Mais de 10 quilos

34 - Quanto aos seus hábitos alimentares, você:

- ☐ Consome frutas e verduras diariamente
- ☐ Dá preferência as carnes brancas (aves e peixes) na sua dieta
- ☐ Consome alimentos ricos em cálcio (leite e derivados) diariamente
- ☐ Consome alimentos com vitamina "C" (laranja, acerola) diariamente

35 - Você tem diabetes? de que tipo? Como controla a taxa de açúcar no sangue?

- ☐ ) Não tenho diabetes
- ☐ ) Sim, do tipo I, faço controle médio ou baixo
- ☐ ) Sim, do tipo I, faço controle rígido
- ☐ ) Sim, do tipo II, faço controle baixo
- ☐ ) Sim, do tipo II, faço controle médio
- ☐ ) Sim, do tipo II, faço controle rígido

36 - Quando está dirigindo você ultrapassa o limite de velocidade?

- ☐ ) Não
- ☐ ) Às vezes ultrapasso o limite em menos de 8 km por hora
- ☐ ) Dirijo a 8 km por hora acima do limite

37 - Você fala no celular enquanto dirige?

- ☐ ) Não
- ☐ ) Faço/ Atendo até 2 ligações por dia
- ☐ ) Faço/ Atendo 3 ou mais ligações por dia

38 - Quantos fatos marcantes aconteceram na sua vida nos últimos 12 meses, como casamento, divórcio, morte de parente ou mudança de emprego?

- ☐ ) Nenhum
- ☐ ) Um
- ☐ ) Dois
- ☐ ) Três ou mais

39 - Com quantos amigos ou parentes você tem contato mais de uma vez por mês?

- ☐ ) Nenhum
- ☐ ) Um
- ☐ ) Dois
- ☐ ) Três ou mais

40 - Você sofre de insônia?

- ☐ ) Sim, sofro há \_\_\_\_ meses, tenho dificuldade para pegar no sono e/ou não estou dormindo pelo menos 7 horas por dia
- ☐ ) Não, mas sofri há \_\_\_\_ meses, durante \_\_\_\_ meses, tinha dificuldade para pegar no sono e/ou não dormia pelo menos 7 horas por dia
- ☐ ) Nunca sofri de insônia, durmo com certa facilidade e tenho dormido pelo menos 7 horas por dia



41 - Você tem enxaquecas:

- ☐ Fortes e com frequência/ seguidas
- ☐ Fracas e com frequência/ seguidas
- ☐ Fortes e eventuais/ de vez em quando
- ☐ Fracas e eventuais/ de vez em quando
- ☐ Não tenho mais faz \_\_\_\_\_ meses
- ☐ Nunca tive enxaquecas

42 - Qual é o seu estado de saúde em relação as pessoas da sua idade?

- ☐ É pior
- ☐ É melhor
- ☐ É igual

43 - Qual é a sua taxa de pressão sanguínea?

- ☐ Não sei
- ☐ Menos que 9 por 6,5
- ☐ 9 por 6,5 a 12 por 8
- ☐ 12,1 por 8,2 a 12,9 por 8,5
- ☐ 13 por 8,6
- ☐ 13,1 por 6,7 a 14 por 9
- ☐ 14,1 por 9,1 a 15 por 9,5
- ☐ Acima de 15,1 por 9,6

44 - Você tem alguma doença odontológica?

- ☐ Não
- ☐ Sim, tenho gengivite
- ☐ Sim, tenho inflamação nos maxilares

45 - Quantos comprimidos de qualquer tipo ou tamanho você ingere sem prescrição médica por dia? (não inclua vitaminas)

- ☐ De zero a 4
- ☐ De 5 a 7
- ☐ Mais de 7

46 - Quantos cigarros você fuma por dia?

- ☐ Nunca fumei
- ☐ Parei de fumar há mais de 3 anos
- ☐ Parei de fumar há mais de 1 ano
- ☐ Parei de fumar há menos de 1 ano
- ☐ Fumo um maço de cigarros ou mais por dia há mais de 1 ano
- ☐ Fumo um maço de cigarros ou mais por dia há mais de 10 anos

47 - Quantas horas por dia você fica exposto à fumaça?

- ☐ ) Nenhuma
- ☐ ) Até 1 hora por dia
- ☐ ) Entre 1 e 3 horas por dia
- ☐ ) Entre 3 e 5 horas por dia
- ☐ ) Acima de 5 horas por dia

48 - Quantas doses de bebida alcoólica você toma por dia? (uma dose equivale a uma taça de vinho ou uma cerveja)

- ☐ ) Tenho menos de 40 anos. Sou abstinente ou tomo menos de 3 doses por dia
- ☐ ) Tenho mais de 40 anos. Sou abstinente ou tomo até meia dose
- ☐ ) Tenho mais de 40 anos, tomo entre meia e 1 dose
- ☐ ) Tenho mais de 40 anos, tomo de 1 a 2 doses
- ☐ ) Tenho mais de 40 anos, tomo entre 2 e 3 doses
- ☐ ) Independentemente da minha idade, tomo mais de 3 doses

49 - Você tem um relacionamento monogâmico e heterossexual há mais de 10 anos?

- ☐ ) Sim      ☐ ) Não

50 - Quantos orgasmos você tem por ano?

- ☐ ) Menos de 5
- ☐ ) Entre 6 e 25
- ☐ ) Entre 26 e 40
- ☐ ) Entre 41 e 100
- ☐ ) Entre 101 e 200
- ☐ ) Entre 201 e 300
- ☐ ) Mais de 301

51 - Você possui casa/ apartamento:

- ☐ ) Própria
- ☐ ) Financiada
- ☐ ) Alugada
- ☐ ) Não possui (moro com os pais ou outra situação)

52 - Você possui carro:

- ☐ ) Próprio
- ☐ ) Financiado/ Consorciado/ Leasing
- ☐ ) Não possui

53 - Você tem o hábito ou gosta de jogos como: dominó, baralho, bingo?

( ) Sim ( ) Não

54 - Se respondeu "Sim" a questão 53, responda, com que frequência pratica tais jogos? Se respondeu "Não" passe para a questão 55.

( ) Ocasionalmente/ Eventualmente/ De vez em quando

( ) Regularmente/ Frequentemente/ "\_\_\_" vezes por semana

( ) Sempre/ Todos os dias, exceto fins de semana

55 - Qual o seu *hobby*, seu passatempo predileto? (Indique apenas um)

---

56 - Suas chances de ocupar posições mais elevadas no BRDE são:

( ) Boas

( ) Razoáveis

( ) Ruins

( ) Nenhuma

57 - Seu chefe toma decisões importantes sem a opinião da equipe?

( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes

58 - No meu local de trabalho há pessoas protegidas pelo chefe e outras ignoradas?

( ) Sim ( ) Não

59 - Os funcionários do setor onde você trabalha tem seu trabalho valorizado?

( ) Sim ( ) Não ( ) Somente alguns tem

60 - No seu setor existe definição de prioridades?

( ) Sim ( ) Não

61 - As condições de segurança do seu setor de trabalho são:

( ) Boas

( ) Satisfatórias

( ) Razoáveis

( ) Ruins

62 - É dada liberdade para a expressão de sentimentos e pensamentos no seu local de trabalho?

( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes

63 - Os seus colegas de trabalho cooperam entre si para realização das atividades?

☐ Sim      ☐ Não      ☐ Às vezes

64 - A distribuição das tarefas no seu setor :

☐ É adequada

☐ Sobrecarrega mais algumas pessoas do que outras

65 - O número de funcionários no seu setor de trabalho:

☐ É suficiente para o bom andamento do serviço, que no final do expediente, de 6 horas/dia, está concluído sem a necessidade da realização de hora(s) extra(s)

☐ É insuficiente e tem-se constituído num sério problema para o desenvolvimento das atividades, haja visto a sobrecarga de trabalho que exige hora(s) extra(s) para que o serviço seja concluído

66 - A rotatividade de funcionários no SECOB-AGFLO/SC nos últimos 5 anos foi de:

☐ Até 2 pessoas

☐ De 3 a 5 pessoas

☐ De 6 a 8 pessoas

☐ Acima de 8 pessoas

67 - A preocupação no seu setor é maior com:

☐ As tarefas do dia-a-dia

☐ A satisfação do cliente

68 - O mecanismo de avaliação de desempenho utilizado semestralmente/ anualmente pelo Banco:

☐ É considerado como um instrumento indicador da sua satisfação no trabalho e do nível do trabalho realizado e você percebe que a partir dele mudanças são implementadas

☐ É aplicado apenas pró-forma e você nunca percebeu um retorno (*feedback*) a nível de mudanças organizacionais

69 - Você se sente motivado/ estimulado pelo seu chefe?

☐ Sim      ☐ Não      ☐ Às vezes

70 - No seu setor, o trabalho desenvolvido é percebido como realizações individuais e/ou de algumas pessoas:

☐ Sim      ☐ Não      ☐ Às vezes



- 71 - Os treinamentos no BRDE dos quais você participou foram importantes para o seu aperfeiçoamento profissional?  
(    ) Sim      (    ) Não      (    ) Nunca participei/ fui convocado para nenhum treinamento
- 72 - A política salarial estimula o funcionário a apresentar bom desempenho?  
(    ) Sim      (    ) Não
- 73 - Você gosta do tipo de trabalho que realiza neste setor?  
(    ) Sim, gosto muito  
(    ) Sim, gosto de algumas tarefas  
(    ) Não gosto
- 74 - Você está satisfeito e realizado profissionalmente com o seu trabalho?  
(    ) Estou satisfeito e realizado  
(    ) Estou satisfeito mas não estou realizado  
(    ) Estou insatisfeito
- 75 - Suas atividades permitem que você aprenda coisas novas?  
(    ) Sim      (    ) Não
- 76 - A relação entre o volume de serviço e a jornada de trabalho compromete a qualidade dos trabalhos que realiza?  
(    ) Não compromete  
(    ) Compromete em 100%  
(    ) Compromete em mais de 50%  
(    ) Compromete em menos de 50%
- 77 - No seu local de trabalho valorizam-se mais os procedimentos administrativos do que os resultados?  
(    ) Sim      (    ) Não
- 78 - As informações necessárias ao bom desempenho das tarefas em tempo hábil são repassadas a todos os funcionários?  
(    ) Sim      (    ) Não      (    ) Às vezes
- 79 - Você obteve algum avanço em sua carreira profissional no BRDE nos últimos 5 anos ou permanece no mesmo cargo?  
(    ) Sim, fui promovido  
(    ) Sim, estou ocupando cargo de chefia/ gerência  
(    ) Não obtive avanços, permaneço no mesmo cargo

80 - Meus conhecimentos e aptidões são sub-aproveitados no meu setor de trabalho?

(    ) Sim      (    ) Não

81 - No seu setor os funcionários estão preocupados com a eliminação do desperdício e com a redução do retrabalho?

(    ) Sim      (    ) Não

82 - Você tem poucas alternativas de trabalho fora do BRDE?

(    ) Sim      (    ) Não

83 - Você tem medo de que o BRDE sofra nova intervenção que coloque em risco a existência da Instituição, e conseqüentemente o seu emprego?

(    ) Sim      (    ) Não

84 - Se a resposta da questão 83 foi "Sim", qual(is) as principais razões deste medo? Assinale a(s) afirmação(ões) com a(s) qual(is) concorda:

- (    ) A atual situação do BRDE com relação ao alto índice de inadimplência dos clientes
- (    ) O fechamento do BRDE, como já aconteceu anteriormente, devido a questões políticas e contábeis/financeiras
- (    ) A alta rotatividade dos funcionários contratados (por 2 anos) o que quebra a continuidade do serviço, prejudicando a qualidade do mesmo
- (    ) A falta de realização de um concurso público para renovação do quadro de pessoal, suprimindo a deficiência de funcionários para a realização do serviço
- (    ) O fato do BRDE, a cada eleição ser alvo da política, que renova toda diretoria e gerências a cada período eleitoral, ocasionando uma descontinuidade nas diretrizes organizacionais

Se além das citadas acima, com as quais concordou, qual(is) outra(s) existe(m):

---

---

---

---

---

---

---

---

85 - Descreva em linhas gerais um dia de expediente seu

---

---

---

---

---

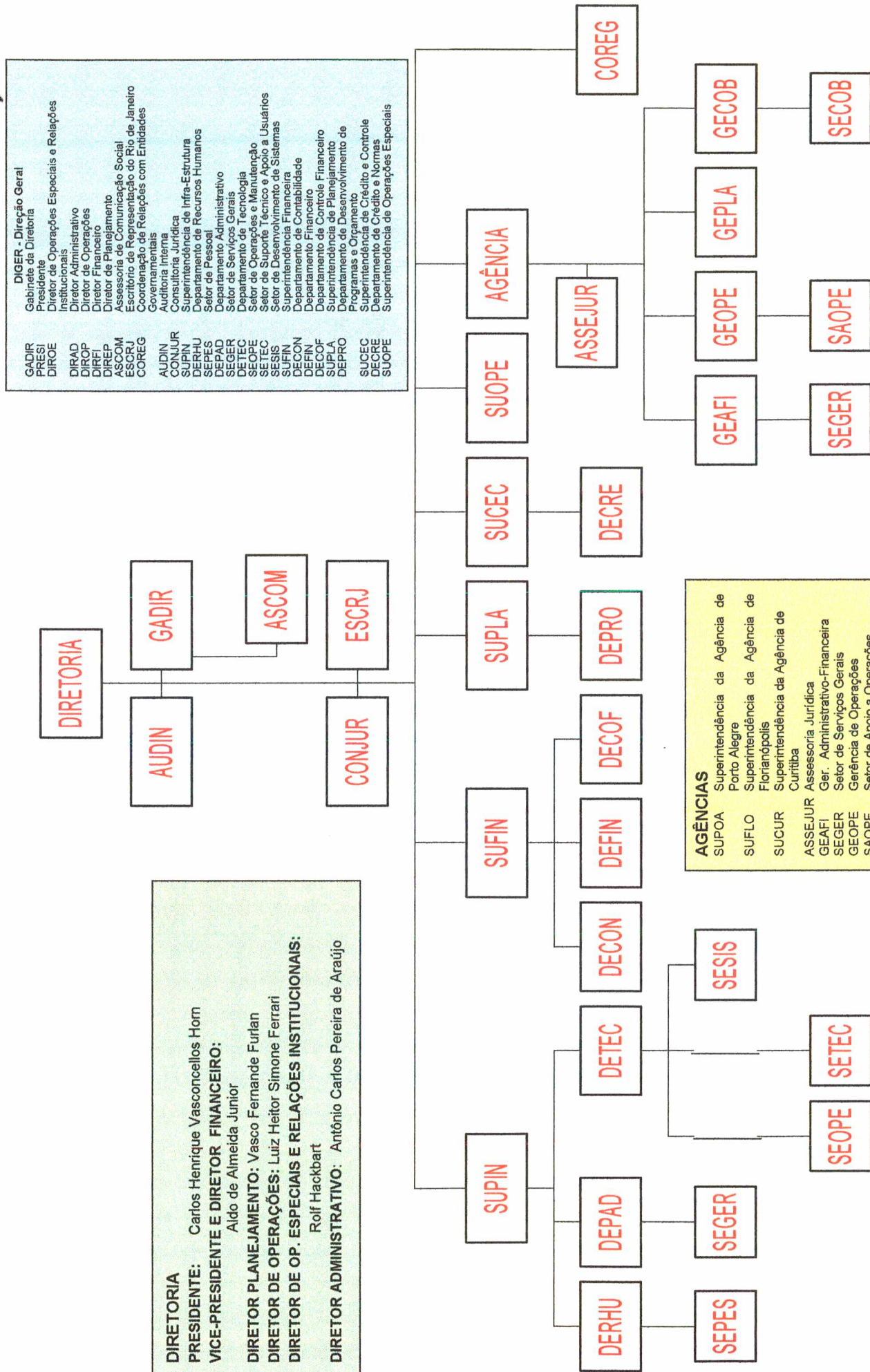
---

---

---

---

---





## *O Nobre Ser Humano*

*Mantém o seu modo de pensar independentemente da opinião pública.*

*É tranqüilo, calmo, paciente, não grita, nem desespera.*

*Pensa com clareza, fala com inteligência, vive com simplicidade.*

*É do futuro e não do passado.*

*Sempre tem tempo.*

*Não despreza nenhum Ser Humano.*

*Como não anda à cata de aplausos, jamais se ofende.*

*Possui sempre mais do que julga merecer.*

*Está sempre disposto a aprender, mesmo das crianças.*

*Ama, sofre, pensa, compreende.*

*Dinheiro ou posição social não são o mais importante. Só importa o que se é.*

*Respeita somente a verdade.*

*Tem mente de adulto e coração de menino.*

*Conhece-se a si mesmo, tal qual é, e conhece a Deus.*

*Tenho certeza de que você pertence a este grupo de Seres Humanos.*

*(Autor Desconhecido)*



***Omar Felipe Paludo***